



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **Liderança Destrutiva e a Morte das Organizações: o caso do Banco Espírito Santo**

**Pedro José Vieira Ferreira**

Orientador: Prof<sup>o</sup> Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Políticas de  
Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT



# **Liderança Destrutiva e a Morte das Organizações: o caso do Banco Espírito Santo**

**Pedro José Vieira Ferreira**

Orientador: Prof<sup>o</sup> Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Políticas  
de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de mais, gostaria de agradecer ao meu orientador Miguel Pereira Lopes pela sua disponibilidade e por todo o conhecimento que me transmitiu ao longo desta etapa. Agradeço também a todos os professores que, ao longo destes dois anos, me transmitiram os seus saberes e experiências.

Agradeço a toda a minha família, especialmente aos meus pais e aos meus avós, por todo o apoio.

Um especial agradecimento a todos os meus amigos, principalmente aos meus amigos pessoais: Przemyslam Torlop e Fernando Lopes. Também um agradecimento aos amigos que adquiri na Universidade, sobretudo à Mara Andrade.

Bem-haja a todos!

## RESUMO

Dado o conjunto de empresas portuguesas e internacionais que morreram por razões relacionadas com o modo destrutivo de liderar, esta investigação procurou analisar como a liderança destrutiva conduziu à morte do Banco Espírito Santo sediado em Portugal. A investigação foi baseada em dados qualitativos, mediante uma série de documentos de arquivo (jornais, diários e revistas), que fundamentaram o estudo de caso em análise. Do tratamento dos dados, usando a *Grounded Theory*, emergiu um modelo traduzido por um processo de cinco etapas ou temas (entre os anos 2013 e 2014) que conduzem à morte da organização. O processo é composto pelos temas: irregularidades/corrupção; início dos prejuízos; guerra familiar pela sucessão; tentativa de reanimação (tentativa de manter o grupo fora da família) e a morte definitiva da organização. O modelo contribui para a teoria sobre liderança destrutiva, sugerindo um processo útil para prevenir a morte das organizações. No final, são discutidas as implicações teóricas, práticas e metodológicas deste estudo.

**Palavras – Chave:** Liderança Destrutiva; Morte Organizacional; Declínio Organizacional; Banco Espírito Santo; Gestão da Impressão.

## ABSTRACT

Given the set of Portuguese and international companies who have died for reasons related to the destructive way to lead, this research sought to analyze how destructive leadership led to the death of Banco Espírito Santo headquartered in Portugal. The research was based on qualitative data through a series of archival documents (newspapers, journals and magazines) underlying the case study analysis. Processing of data, using Grounded Theory, emerged a model translated by a five-step process or issues (between the years 2013 and 2014) that lead to the death of the organization. The process consists of the themes: irregularities / corruption; early losses; family war for succession; resuscitation attempt (attempt to keep the group outside the family) and definitive death of the organization. The model contributes to the theory of destructive leadership, suggesting a useful process model to prevent the death of the organizations. In the end, we discuss the theoretical implications, practical and methodological study.

**Keywords:** Destructive Leadership; Organizational death; Organizational decline; Banco Espírito Santo; Leaders impression management.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>2</b>
2.1 Liderança Destrutiva.....	2
2.2 Morte Organizacional .....	7
2.3 Liderança Destrutiva e Morte Organizacional .....	9
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>11</b>
3.1 Desenho do Estudo .....	11
3.2 Contexto.....	11
3.3 Técnicas de Recolha de Dados.....	12
3.4 Técnicas de Análise de Dados .....	12
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
4.1 Período 2013-2014: Principais Eventos .....	15
4.2 Descoberta de Ilegalidades/Corrupção.....	18
4.3 Início dos Prejuízos.....	20
4.4 Guerra Familiar pela Sucessão.....	22
4.5 Família afastada do Grupo (Tentativa de Reanimação) .....	24
4.6 Morte Definitiva.....	26
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>28</b>
5.1 Conclusões Finais .....	28
5.2 Limitações do Estudo.....	30
5.3 Estudos Futuros.....	30
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>39</b>

ANEXO I – Codificação Aberta.....	39
ANEXO II – Codificação Axial .....	82

## **ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Tipos de liderança destrutiva, autores que definiram os conceitos e respetivas definições (fonte: elaboração própria).....</b>	<b>3</b>
<b>Tabela 2 - Dimensões da liderança destrutiva e respetivas descrições (fonte: elaboração própria) .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabela 3 - Processo de morte do BES entre os anos 2013-2014 (fonte: elaboração própria).....</b>	<b>17</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - Processo de morte do BES (fonte: elaboração própria). .....</b>	<b>28</b>
-------------------------------------------------------------------------------	-----------



## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é um dos conceitos mais estudados e investigados na literatura de Gestão de Recursos Humanos. Conceitos como liderança ética (Brown, Trevino, & Harrison, 2005) têm-se focado nos comportamentos positivos dos líderes e nos seus efeitos sobre os seguidores. Porém, recentemente os investigadores têm analisado outros formatos de liderança que possuem um cariz destrutivo como, por exemplo, supervisão abusiva, liderança destrutiva ou tirania mesquinha (Krasikova, Green & LeBreton, 2013). Diversos estudos têm analisado a dimensionalidade destes formatos de liderança (Mitchell & Ambrose, 2007), definindo os seus antecedentes e efeitos (Tepper, 2000) e, em menor dimensão, sugerindo modelos teóricos que clarificam a natureza deste modo de liderança (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

O aumento da investigação sobre liderança destrutiva tem sido notável, apesar de existirem grandes fragilidades, como por exemplo: uma variedade de construções idênticas que procuram explicar o que é a liderança destrutiva (tirania mesquinha; supervisão abusiva); a inexistência de uma definição consolidada de liderança destrutiva (Krasikova et al., 2013); carência de estudos que analisem a relação entre a liderança destrutiva e outros problemas, como a morte organizacional. Esta investigação analisa estes três assuntos, mas o tema principal é a relação entre a liderança destrutiva e a morte organizacional. A escolha e relevância do tema relacionam-se com o facto de não existirem estudos que analisem esta relação, tendo como exemplo prático um banco privado português.

Nos últimos anos, em Portugal, têm surgido diversos casos de empresas que “morreram” devido aos seus líderes destrutivos, pelo que o problema desta investigação é a morte organizacional. A questão de investigação é a seguinte: Como é que a liderança destrutiva levou à morte do Banco Espírito Santo?

O objetivo geral desta investigação foi perceber como a liderança destrutiva pode levar à morte de uma organização. Os objetivos específicos foram: apresentar as diversas construções idênticas do conceito de liderança destrutiva; definir liderança destrutiva; definir morte organizacional; identificar as principais implicações práticas da liderança destrutiva no caso do Banco Espírito Santo e delinear políticas de desenvolvimento de recursos humanos para evitar a morte organizacional.

Esta investigação é composta por quatro secções distintas. A primeira secção diz respeito ao enquadramento teórico, onde são apresentados os principais conceitos, as visões teóricas e as investigações empíricas mais relevantes. A segunda secção corresponde às opções metodológicas, onde são identificadas as opções metodológicas; o contexto onde ocorreu a recolha de dados e quais foram as técnicas de recolha e tratamento dos dados. A terceira secção refere-se à análise e discussão dos resultados. A quarta secção corresponde às principais conclusões e implicações para a teoria e para a prática.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Liderança Destrutiva**

O conceito liderança destrutiva continua a ser difícil de definir por duas razões. Segundo Yukl e Van Fleet (1992), a primeira razão relaciona-se com a definição do conceito de liderança, pois esta definição tem normalmente uma conotação positiva. Os mesmos recusam a conceção de liderança destrutiva como sendo uma contradição e defendem a importância de capturar o lado obscuro do comportamento do líder e analisá-lo (como por exemplo: a supervisão). Segundo Schyns e Schilling (2013), a segunda razão prende-se com a existência de uma diversa gama de termos, estudos e conceções que estão centrados no lado obscuro do comportamento do líder. Assim, segundo os mesmos, é importante definir um limite entre os conceitos: liderança destrutiva e comportamento destrutivo do líder.

Thoroughgood, Tate, Sawyer e Jacobs (2012) explicaram o comportamento destrutivo do líder como atitudes voluntárias adversas e desviantes relativamente aos seguidores e /ou à própria organização, podendo ser ao nível físico ou verbal, direto ou indireto, ativo ou passivo. Os autores não se pronunciam sobre a liderança destrutiva, mas sim sobre a conduta destrutiva do líder (contrariamente a Einarsen et al., 2007).

Schyns e Schilling (2013) afirmaram que nem tudo o que líder faz é liderança, referindo que a liderança destrutiva ainda está a passar por um processo controverso. Deste modo, segundo Thoroughgood et al. (2012) a conduta destrutiva do líder pode incluir uma vasta gama de comportamentos prejudiciais que não se relacionam com a responsabilidade de liderar (por exemplo: extorquir a organização que está a liderar), sendo que o conceito liderança destrutiva deve cingir-se aos aspetos que envolvem a influência do líder sobre o seguidor.

Ao longo do tempo, surgiram diversas conceptualizações idênticas do conceito de liderança destrutiva. Na tabela 1 é apresentado o quadro geral dos tipos de liderança destrutiva encontrados na literatura, os autores que definiram os conceitos e as respetivas definições.

<b>Tipos de Liderança Destrutiva</b>	<b>Autores que definem o conceito</b>	<b>Definição</b>
<b>Tirania Mesquinha</b>	Ashforth (1997)	“(…) someone who uses their power and authority oppressively, capriciously, and perhaps vindictively” (Ashforth, 1997: 126).
<b>Supervisão Abusiva</b>	Tepper (2000)	“(…) abusive supervision refers to subordinates' perceptions of the extent to which supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact” (Tepper, 2000: 178).
<b>Liderança Despótica</b>	Aronson (2001)	“(…) personal dominance and authoritarian behavior that serves the self-interest of the leader, is self-aggrandizing and exploitative of others” (Aronson, 2001, citado por

		De Hoogh & Den Hartog, 2008: 298).
<b>Enfraquecimento Social</b>	Duffy, Ganster e Pagon (2002)	“(…) refers to behavior intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, work-related success, and favorable reputation” (Duffy, Ganster & Pagon, 2002: 332).
<b>Comportamentos de Gestão intoleráveis</b>	Rooney e Gottlieb (2007)	“(…) managers may behave in ways that communicate disinterest in their subordinates, disrespect for them, and disregard for their personhood, behaviors that arise from insensitivity or a neglectful posture” (Rooney & Gottlieb, 2007:188).

**Tabela 1 - Tipos de liderança destrutiva, autores que definiram os conceitos e respetivas definições (fonte: elaboração própria).**

Schyns e Schilling (2013) definem liderança destrutiva “como um processo onde durante um longo período de tempo as atividades, experiências e / ou relações de um indivíduo ou dos membros de um grupo são repetidamente influenciadas pelo supervisor de uma forma que é percebida como hostil e / ou obstrutiva ” (p. 141) (definição recente aceite pela comunidade científica e adotada nesta investigação). Os mesmos clarificaram as diferentes dimensões do conceito de liderança destrutiva. A tabela 2 apresenta as dimensões do conceito.

<b>Dimensões da Liderança Destrutiva</b>	<b>Descrição</b>
<b>Influência</b>	O líder serve-se da liderança destrutiva com o intuito de alcançar um determinado objetivo, de um modo não deliberado e manipulando as tarefas e as conexões no interior do grupo.
<b>Supervisão</b>	O líder destrutivo desfruta do poder formal de uma forma negativa. O líder serve-se deste poder para aterrorizar e condenar os seguidores indisciplinados e não só.
<b>Repetição durante um longo período de tempo</b>	Domínio negativo sobre os indivíduos que pertencem a um determinado grupo. Este domínio é realizado constantemente durante um longo período de tempo.
<b>Hostilidade e / ou Obstrução Percebida</b>	O líder destrutivo possui um comportamento hostil. Esse comportamento pode manifestar-se mediante ridicularizações públicas, menosprezando os êxitos dos subordinados (Keashly, Trott & MacLean, 1994), como também impossibilitando o trabalho em grupo (por exemplo: impedir a comunicação entre os membros do grupo (Tepper, 2000)).
<b>Individual ou Grupo</b>	A liderança destrutiva pode aludir para os dois níveis. O líder pode ter como alvo um indivíduo, dois ou mais indivíduos num grupo ou pode ser destrutivo para todos os seus seguidores. O líder destrutivo pode também ser prejudicial à própria organização. (Thoroughgood et al., 2012).

**Tabela 2 - Dimensões da liderança destrutiva e respetivas descrições (fonte: elaboração própria)**

Após a definição do conceito de liderança destrutiva e da apresentação das suas dimensões, é importante perceber os antecedentes da liderança destrutiva. O passado da liderança destrutiva não é rico em literatura. No entanto, ao longo da história apareceram inúmeros líderes destrutivos, que são exemplos reais do passado da liderança destrutiva. Por exemplo, Enron Skilling e Ken Lay foram dois líderes destrutivos empresariais, que perseguiram os seus seguidores; Al Dunlap foi selecionado pela revista Time como sendo um dos piores chefes da história, reduzindo em demasia os custos da empresa; Hitler foi o impulsionador da Segunda Guerra Mundial, atraindo imensos seguidores apesar de perder a guerra (Erickson, Shaw, Murray & Branch, 2015).

A liderança destrutiva provocou diversos efeitos negativos sobre os indivíduos, os grupos e as organizações. Ao nível individual alguns dos efeitos negativos foram: comportamentos negativos dos seguidores em relação ao líder (por exemplo: os seguidores podem resistir quando o líder tenta manipular os seus comportamentos em relação ao trabalho); baixos níveis de satisfação no trabalho; desenvolvimento de sentimentos negativos como cólera, nervosismo, amargura e desenvolvimento do stress psicológico associado à experiência negativa entre os seguidores e o líder. Ao nível do grupo alguns dos efeitos negativos foram: falta de comunicação e interação entre os membros do grupo, provocada pelo líder; desconfiança entre os membros do grupo. Ao nível da organização algumas das consequências negativas são: diminuição dos recursos humanos; perda na capacidade de atrair e recrutar indivíduos com alto potencial; diminuição da capacidade de desenvolver o talento dos colaboradores, afetando o desempenho destes; alto índice de rotatividade, visível com o aumento das despesas relacionadas com mais recrutamentos; a cultura da organização tornar-se tóxica, propícia ao desenvolvimento da liderança destrutiva (Erickson et al., 2015).

Recentemente diversos estudos têm analisado a liderança destrutiva. Por exemplo, Lu, Ling, Wu e Liu, (2012) exploraram o conteúdo e a construção da liderança destrutiva no panorama cultural chinês, analisando diversos colaboradores nas empresas chinesas. Os mesmos concluíram que a liderança destrutiva nas empresas chinesas está assente em elementos como: exploração dos subordinados; abuso sobre os subordinados, corrupção e carência da moralidade profissional. Outra investigação analisou os efeitos dos comportamentos destrutivos dos líderes sobre os subordinados (Yen; Tian & Sankoh, 2013). Estes concluíram que os funcionários das empresas sediadas em Hanoi e Vietnam são constantemente alvos dos comportamentos abusivos dos líderes.

## 2.2 Morte Organizacional

Todas as organizações possuem um ciclo de vida. A maior parte das organizações passam por seis fases distintas: nascimento, desenvolvimento, amadurecimento, ressurgimento, declínio (Mintzberg, 1984) e morte. O desenrolar deste ciclo depende de inúmeros fatores, como por exemplo: fatores internos à organização (por exemplo: a liderança) ou fatores externos à organização (por exemplo: crises económicas). Nesta investigação, o conceito de morte organizacional é o conceito chave. Porém, antes de analisar este conceito, é necessário analisar brevemente o conceito de declínio organizacional e perceber qual é a posição do líder perante essa situação.

O conceito de declínio organizacional tem sido caracterizado por diversos autores ao longo do tempo. Weitzel e Jonsson (1989) caracterizam declínio organizacional como dificuldades de acomodação ao ambiente. Cameron, Kim e Whetten (1987a) referiram que o declínio organizacional consiste num decréscimo substancial ou absoluto dos recursos de uma organização durante um período mínimo de dois anos. Mckinley, Latham e Braun (2014) explicaram que o espaço de dois anos corresponde ao intervalo de tempo mínimo para ocorrer o declínio organizacional, visto que é um período de tempo razoável para os gestores/líderes compreenderem que sucedeu uma redução dos recursos e assim apresentarem uma solução. Para Carmeli e Sheaffer (2008), o conceito de declínio organizacional corresponde a uma realidade organizacional de frágil adaptabilidade, onde existem poucos recursos, reduzida legitimidade e grande vulnerabilidade (definição recente aceite pela comunidade científica e adotada neste estudo).

No seguimento da definição do conceito de declínio organizacional, é importante examinar a posição do líder perante esta situação. Quando o líder se depara com o declínio da sua organização, este procura sensibilizar os outros mediante o processo denominado Gestão da Impressão. Gestão da impressão consiste no processo através do qual os sujeitos procuram gerar, preservar, defender ou monitorizar a visão dos diferentes indivíduos (Leary & Kowalski, 1990). Segundo Chng, Rodgers, Shih e Song, (2015) através da gestão da impressão os líderes utilizam diversas estratégias para manipular a organização aos “olhos” dos importantes stakeholders externos. Algumas dessas estratégias eram: reuniões com críticos, comunicações de acionistas, publicidade através das relações públicas, entre outras (Biehl-Missal, 2011; Westphal & Graebner, 2010). Estas estratégias seriam favoráveis para

resolver assuntos relacionados com a legitimidade organizacional no decurso do declínio da organização (Sutton & Callahan, 1987). Na crise financeira de 2008 certos líderes utilizaram algumas dessas estratégias com o intuito de manipular impressões das suas empresas aos principais stakeholders (Lehman Brothers Holdings Inc.), enquanto outros com desafios semelhantes aplicaram poucas estratégias (The Bear Stearns Companies, Inc.) (Chng et al., 2015).

Após analisar o conceito de declínio organizacional e a posição do líder, é importante definir o conceito de morte organizacional. O conceito morte organizacional corresponde a tudo o que esteja relacionado com desfechos organizacionais, como por exemplo o encerramento da organização (definição recente aceite pela comunidade científica e adotada nesta investigação) (Bell & Taylor, 2011). Para Arman (2014) o sentido rigoroso e lexical do termo “morte” correspondia ao fim da vida de um indivíduo ou de um organismo, sendo que o conceito morte organizacional era uma metáfora que abordava a veracidade do que ocorre na organização.

O conceito morte organizacional é igualmente utilizado pelos indivíduos que perdem o emprego, não camuflando os impactos emocionais que os mesmos vivem por passarem por tal situação (Bell, 2012; Bell & Taylor, 2011). Existem certos estudos que abordam a ligação entre a morte e as organizações, onde estes fornecem dados sobre prováveis perspetivas da metáfora da morte organizacional no momento do encerramento das organizações (Arman, 2014). Por exemplo, a corrupção dos gestores de topo pode ser a causa da morte de uma organização (Arman, 2014).

Quando uma organização entra em processo de morte organizacional é muitas vezes utilizado o modelo normativo, que procura auxiliar os funcionários que estão deprimidos a aceitarem a situação de modo a seguirem em frente (Bell & Taylor, 2011). O modelo normativo denominado curva da crise foi implementado pela cientista social Elisabeth Kubler Ross em 1969. A mesma utilizou o modelo para clarificar os comportamentos dos pacientes em estado terminal nos hospitais. O modelo é constituído por cinco estágios, onde cada um apresenta uma determinada emoção: rejeição, cólera, negociação, depressão e aceitação. Ross (1969) concluiu que os indivíduos que aceitam a morte organizacional estão mais aptos a aprender. Por exemplo, a investigação de Cunningham (1997), que analisou a dissolvência, desagregação e morte organizacional no seguimento do fecho de uma empresa de lazer nos



Estados Unidos, concluiu que os comportamentos dos funcionários são análogos aos vividos quando se perde um familiar vítima de uma doença terminal.

Investigações que abordam o encerramento das organizações e o downsizing (diminuição da burocracia) procuram diminuir a culpa do “layoff” (Folger & Skarlicki, 1998), os sentimentos de vergonha (Clair & Dufresne, 2004) e modos de resistência (Erkama, 2010) que alterem a capacidade de gerir determinadas situações.

A morte e a organização são dois campos com significados diferentes mas idênticos quando ocorre o encerramento de uma organização (Arman, 2014).

### **2.3 Liderança Destrutiva e Morte Organizacional**

O estado da arte é relativamente carente quanto a estudos que abordem especificamente a relação entre liderança destrutiva e morte organizacional. Deste modo, são apresentados abaixo dois estudos que analisam esta relação.

O estudo de Wisner e Brown (2015) procurou analisar um exemplo de liderança destrutiva e tóxica numa empresa de comunicação chamada WorldCom. O autor centrou-se sobretudo na análise do comportamento do líder, os esforços que foram realizados para chegarem a um compromisso com os seguidores e a conjuntura organizacional, tudo correlacionado com a eminente morte da organização.

A WorldCom foi uma empresa americana líder de mercado até adquirir a empresa MCI, onde, em 1997, entrou num declínio sem precedentes. Segundo Wisner e Brown (2015) apesar de normal o decréscimo dos lucros de uma empresa que compra outra, o líder da WorldCom (Bernard Ebbers) resolveu ocultar a descida catastrófica dos lucros a gestores internos e a todos os indivíduos interessados. De modo a encobrir os défices, o líder e alguns gestores de topo começaram a adulterar as suas poupanças, transferindo milhares de dólares para o sector das receitas relativo as suas declarações financeiras e, por outro lado, procuraram reclassificar os gastos operacionais como sendo investimentos a longo prazo (transformando o que seria perdas em ganhos) (Wisner & Brown, 2015). Pouco tempo depois, a WorldCom solicita o pedido de insolvência, o líder é preso e a organização acaba por desaparecer.

Desta investigação emergem os seguintes resultados e conclusões: o líder da organização usufruiu da ajuda de executivos próximos na hierarquia para perpetuar diversas táticas que levaram à ruína da empresa; alguns dos executivos (como Scott Sullivan) compactuaram com o líder, de modo a beneficiarem da situação; determinados gerentes e membros do Conselho de Administração procuraram ser indiferentes ou ignoraram propositadamente as táticas do líder e dos seus aliados; a WorldCom é um exemplo do desenvolvimento da liderança destrutiva, onde o líder é destrutivo e onde o ambiente da organização foi transformado numa cultura destrutiva e tóxica.

Outro estudo da autoria de Munawer, Yahya e Nabiha (2012) analisou a liderança destrutiva de uma maneira indireta, ou seja, mediante relatórios financeiros falsos e informações incongruentes fornecidas pela empresa com o conhecimento do líder, dos porteiros que ajudaram a transferir a informação e dos críticos sell-side. Os mesmos decidiram escolher uma empresa do sector da energia chamada Enron e analisaram o período entre 1997 e 2001, onde os críticos de segurança sell-side executaram documentos financeiros falsos.

Bealing e Baker (2006) referem que em Dezembro de 2001 a Enron solicitou o pedido de falência, sendo um dos maiores casos de falência verificado nos Estados Unidos e que escandalizou os mercados financeiros. A Enron é mais um exemplo da morte de uma organização.

A primeira conclusão do estudo de Munawer, Yahya e Nabiha (2012) foi: os analistas referiram que os dados fornecidos pela empresa eram falsos e que esse foi o motivo do enviesamento na análise dos relatórios financeiros, sendo que a informação enviesada teve um enorme impacto para a empresa e para os utilizadores desses relatórios. A segunda conclusão foi que os analistas não chegaram a demonstrar que os dados financeiros emitidos pela Enron eram falsos, visto que a empresa defendeu-se referindo que os dados não foram tratados com o apropriado cuidado apesar de serem verdadeiros.

Mediante estes dois estudos, o principal contributo que a presente investigação traz é a possibilidade de analisar aprofundadamente o conceito de liderança destrutiva no processo de declínio e morte de uma organização bancária no contexto português.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Desenho do Estudo

O método qualitativo foi o método adotado neste estudo. Segundo Dixon-Woods, Booth e Sutton (2007), o método qualitativo procura analisar as condutas, as vivências, as emoções e os valores dos indivíduos inseridos nos seus próprios ambientes, com o intuito de produzir conceitos, associações e atuais modelos de conhecimento.

Nesta investigação foi efetuado um estudo de caso no interior de uma organização privada, o Banco Espírito Santo. Os estudos de caso analisam um fenómeno na sua ambiência natural, aplicando diversos métodos de recolha de dados de modo a compilar informações de uma ou mais identidades (indivíduos, grupos ou organizações) (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987). É importante referir que este estudo de caso é exploratório. Os estudos exploratórios procuram explorar um determinado assunto ou problema nunca antes investigado ou pouco consistente (Eisenhardt, 1989).

#### 3.2 Contexto

O Banco Espírito Santo ou BES foi fundado em 1869 e encerrou a 4 de Agosto de 2014. Foi um dos maiores bancos privados portugueses. O BES fortaleceu toda a sua atividade mediante propostas de valor destinadas ao contentamento das necessidades dos seus clientes privados, organizações e instituições, tendo Portugal como principal mercado e Pólo de decisão<sup>1</sup>.

As relações históricas com o continente Africano e com a América do Sul, a expansão internacional das firmas nacionais, a gradual correlação das economias de Portugal e Espanha e as diversas coletividades fundadas nos vários continentes, constituíram o alicerce para o desenvolvimento do grupo ao nível internacional<sup>2</sup>.

O BES era constituído pelos seguintes segmentos operacionais: Banca Comercial Nacional (abrange os subsegmentos das Empresas e Instituições, Retalho e Private Banking); Banca

---

<sup>1</sup> Retirado em Relatório e Contas Intercalar Consolidado e Individual do 1º Semestre de 2014: <http://www.bes.pt/Comunicados/20140901%20PCS51985.pdf> - Acesso em Janeiro de 2016.

<sup>2</sup> Retirado em Relatório e Contas Intercalar Consolidado e Individual do 1º Semestre de 2014: <http://www.bes.pt/Comunicados/20140901%20PCS51985.pdf> - Acesso em Janeiro de 2016.

Comercial Internacional; Banca de Investimento; Gestão de Ativos; Atividade de Seguros de Vida; Mercados e Participações Estratégicas e o Centro Corporativo<sup>3</sup>.

### 3.3 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada mediante documentos de arquivo. Os documentos de arquivo são uma fonte relevante de dados sobretudo para quem realiza estudos de caso, possibilitando assim uma análise longitudinal (Birks, Fernandez, Levina & Nasirin, 2013).

Os dados recolhidos são provenientes de três jornais: o Jornal Expresso, Correio da Manhã e o Diário Económico. Também foram recolhidos dados da Revista Exame. O Jornal Expresso foi estabelecido em 1973 por Francisco Balsemão. O Correio da Manhã foi fundado em 1979 por Vítor Direito. O Diário Económico foi criado por Nuno Vasconcellos em 1989. A revista exame foi fundada em 1989 por Francisco Balsemão. A escolha destes três jornais e desta revista prendeu-se com o facto do Jornal Expresso ser o semanário com maior tiragem; o Correio da Manhã ser o diário com maior tiragem; o Diário Económico ser o diário com maior tiragem na área da economia e a Revista Exame ser a revista com maior tiragem também na área da economia. O período analisado foi entre o ano 2013 (primeira notícia que anuncia os problemas do Banco Espírito Santo) e o ano 2014 (morte do Banco Espírito Santo). Também foram recolhidos dados do último relatório e contas do banco no ano 2014.

### 3.4 Técnicas de Análise de Dados

Foi utilizada a *Grounded Theory* para conceber novos e claros conhecimentos sobre como a liderança destrutiva pode levar ao declínio e morte de uma organização, relação que ainda não foi explorada no que diz respeito a um banco privado português. Os dados recolhidos foram examinados e reexaminados, de modo a que as construções e relações emergissem (Eisenhardt, 1989). Para interpretar os dados foram construídas tabelas de maneira a sistematizar os dados.

A *Grounded Theory* foi desenvolvida originalmente por Glaser e Strauss em 1967. Tratava-se de uma metodologia inovadora que tinha como objetivo traçar novos conhecimentos mediante

---

<sup>3</sup> Retirado em Relatório e Contas Intercalar Consolidado e Individual do 1º Semestre de 2014: <http://www.bes.pt/Comunicados/20140901%20PCS51985.pdf> - Acesso em Janeiro de 2016.

os dados disponíveis (Thornberg, 2012). O Instituto *Grounded Theory*, fundado por Glaser, definiu esta metodologia como: “*Grounded Theory* é uma metodologia indutiva. Embora muitos chamam a *Grounded Theory* um método qualitativo, não é. É um processo geral. É a geração sistemática da teoria de pesquisa sistemática. É um conjunto de procedimentos de pesquisa rigorosos que levam ao surgimento de categorias conceituais. *Grounded Theory* pode ser usado tanto com dados qualitativos ou quantitativos” (Instituto *Grounded Theory*, 2013).

Anos mais tarde, Glaser e Strauss findam a sua cooperação e cada um segue carreiras diferentes. Por volta dos anos 1990, emergem duas versões diferentes da *Grounded Theory*: a GT de Glaser (Glaser, 1992) e a GT de Strauss, sendo que grande parte da obra de Strauss foi desenvolvida em cooperação com Corbin (Strauss & Corbin, 1998). Charmaz (2000) desenvolveu a terceira versão da *Grounded Theory* denominada construtivista. Contudo, além destes desenvolvimentos, Dey (1999) introduz na metodologia da *Grounded Theory*: o processo, a categorização, a causalidade e a estrutura.

A *Grounded Theory* possui duas características distintas: a análise comparativa constante e a amostragem teórica (Glaser & Strauss, 1967). Segundo os mesmos, a análise comparativa constante envolve um sistema de recolha de dados e análise sincrónica. Assim, a recolha e análise dos dados deve ocorrer em simultâneo para que os dados discutidos orientem a posterior recolha de dados (Cho & Lee, 2014). Os investigadores devem realizar comparações entre os dados recolhidos e os conceitos; entre os conceitos e as categorias, e entre os diferentes dados que surjam. A finalidade da análise comparativa é a aquisição exata das provas na categoria conceptual, de modo a fundar a universalidade de um facto. (Cho & Lee, 2014). Ainda assim, é possível alcançar dois requisitos relevantes da teoria: a parcimónia de variáveis e produção; a utilidade da teoria para uma diversa série de situações (Glaser & Strauss, 1967). A amostragem teórica corresponde ao processo de colheita de dados para efetuar a análise comparativa (Glaser & Strauss, 1967). Por outras palavras, trata-se do "recrutamento de participantes com diferentes experiências do fenómeno, de modo a explorar múltiplas dimensões dos processos sociais em estudo" (Starks & Trinidad, 2007). Ao longo da análise, os investigadores devem ter sensibilidade quanto ao tratamento dos dados, visto que irá conduzi-los aos passos seguintes (Cho & Lee, 2014).

O tratamento dos dados na *Grounded Theory* foi estabelecido primeiramente por Glasser e Strauss (1967) como uma metodologia de análise comparativa constante, referindo que essa análise corresponde aos procedimentos de codificação. Os mesmos apresentaram quatro passos na análise dos dados: 1) comparação dos incidentes adequáveis a cada categoria; 2) inclusão das categorias e suas propriedades; 3) delimitação da teoria; 4) escrita da teoria.

Corbin e Strauss (1990) esclareceram que codificação corresponde a um procedimento de rotulagem de conceitos e categorização. Estes apresentaram o conceito como uma unidade básica elegível de análise. Por exemplo, conceitos que apresentem o mesmo fenómeno podem ser reunidos numa categoria (Corbin & Strauss, 1990). Para Charmaz (2006), codificação também pode ser descrito como o categorizar de um conjunto de dados com um nome pequeno, que serve de resumo a esse conjunto de dados analisados. Por meio da codificação, o investigador compreende o significado dos dados recolhidos.

Com o desenvolvimento da *Grounded Theory*, foram apresentadas diferenciadas versões dos processos de codificação. Por exemplo, Glaser (1978) propôs duas etapas diferentes de codificação: a codificação substantiva (corresponde à codificação aberta e codificação seletiva atuais) e a codificação teórica. Corbin e Strauss em 1990 incutiram três estágios distintos de codificação: codificação aberta; codificação axial; codificação seletiva. Outros autores, ao longo do tempo, têm elaborado diferentes estágios para o processo de codificação (Harry, Sturges & Klingner, 2005).

De seguida são apresentados os três estágios do processo de codificação utilizados na presente investigação.

A codificação aberta corresponde à primeira etapa do tratamento dos dados, onde o investigador descobre as diversas categorias e as suas propriedades (Glaser, 1992). Corresponde ao processo de interpretação dos dados, onde esses são descritos de maneira analítica. (Corbin & Strauss, 1990). Na codificação aberta são comparados todos os incidentes tanto em termos de similitude e disparidade, onde são atribuídos rótulos de conceitos para os incidentes e são reunidos num conjunto de categorias (Corbin & Strauss, 1990). Na presente investigação foram interpretados e comparados os dados recolhidos das revistas e dos jornais, onde posteriormente foram agrupados em diferentes categorias.

A codificação axial diz respeito ao processo onde são analisadas as relações entre as categorias (Strauss, 1987). Na codificação axial, os pesquisadores relacionam categorias com subcategorias, onde realizam testes de relações com os dados (Corbin & Strauss, 1990). Nesta investigação foram relacionadas as categorias e as subcategorias, de modo a analisar as suas relações tendo em conta os dados.

A codificação seletiva corresponde ao processo através do qual os pesquisadores selecionam uma ou mais categorias fundamentais ao desenvolvimento de uma história que relaciona-se com as categorias (Cho & Lee, 2014). No fim da análise, é gerada uma teoria, um grupo de formulações teóricas (Corbin & Strauss, 1990). Na presente investigação foram selecionadas as categorias fundamentais ao desenvolvimento da história, gerando nova teoria.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Na presente secção é apresentada a história dos principais acontecimentos que ocorreram no Banco Espírito Santo e no Grupo Espírito Santo entre os anos 2013 e 2014. Seguidamente são apresentadas as categorias teóricas que emergiram mediante os dados e que serviram de base para perceber como a guerra entre líderes destrutivos pode levar à morte de uma organização. As categorias apresentadas são confrontadas com a literatura existente. A análise e discussão dos resultados terminam com a apresentação do modelo que emergiu do tratamento dos dados.

##### **4.1 Período 2013-2014: Principais Eventos**

Ao longo dos dois anos que precederam a morte do Banco Espírito Santo, diversos são os acontecimentos que surgiram na instituição. A guerra familiar pela sucessão; a descoberta dos prejuízos; as ilegalidades/corrupção; a tentativa de reanimação (a tentativa de manter o grupo fora do seio da família) e a morte definitiva da organização são os principais temas do processo de morte de uma organização no sector bancário.

De seguida são apresentados esses eventos em cada ano especificamente, realçando também os principais resultados alcançados ao longo da investigação.

### **Ano 2013**

Depois de anos de estabilidade, prémios, distinções e lucro, o ano 2013 foi negro para o Banco Espírito Santo. Em Março de 2013 são descobertas ilegalidades/corrupção; dívidas; fraudes fiscais e lavagem de dinheiro no Banco Espírito Santo (BES) e no Grupo Espírito Santo (GES). Após estas descobertas, em Outubro de 2013, aparecem os primeiros prejuízos reais no BES e no GES e os primeiros processos judiciais contra alguns membros da instituição. Em Novembro de 2013 começa a “corrida” à sucessão de Ricardo Salgado (líder do Banco Espírito Santo). A sucessão de Ricardo Salgado provoca uma guerra familiar para chegar ao topo da hierarquia. Entre Novembro e Dezembro de 2013 há uma tentativa de reanimar o grupo, procurando assim manter o GES e o BES fora do interior da família.

### **Ano 2014**

Os acontecimentos ocorridos no ano de 2013 prolongaram-se até o ano 2014. No entanto, se o ano 2013 foi o início do fim para o Banco Espírito Santo e para o próprio Grupo Espírito Santo, o ano 2014 seria mesmo a morte de um banco e de um grupo que dominou o sector bancário português durante várias décadas. Entre o mês de Julho e Agosto de 2014, o Banco Espírito Santo desaba, sendo que, o dia 3 de Agosto de 2014 marca definitivamente a morte do Banco Espírito Santo e do Grupo Espírito Santo.

Os principais eventos são apresentados abaixo como um processo que ocorreu entre Janeiro de 2013 e Dezembro de 2014.



Temas	Processo																								
	2013													2014											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Guerra familiar pela sucessão																									
Início dos prejuízos																									
Descoberta de ilegalidades/ corrupção																									
Tentativa de reanimação (tentativa de manter o grupo fora da Família)																									
Morte definitiva																									

Tabela 3 - Processo de morte do BES entre os anos 2013-2014.

## 4.2 Descoberta de Ilegalidades/Corrupção

A pesquisa de informações sobre como uma organização pode morrer devido aos seus líderes destrutivos ocorre quando são descobertas ilegalidades/corrupção numa organização. As primeiras práticas de irregularidades/ corrupção surgem no BES Angola liderado por Álvaro Sobrinho e membro da família Espírito Santo. Esses problemas surgem na seguinte afirmação:

“Rui Guerra, que foi administrador do banco ainda durante a gestão de Álvaro Sobrinho, desvendou tudo perante uma assembleia geral extraordinária que decorreu em duas partes, em Angola, na sede do BESA. (...) Os acionistas foram confrontados com um cenário pouco simpático de créditos concedidos de forma discricionária, inexistência de garantias adequadas, beneficiários de empréstimos desconhecidos, dossiês de crédito sem informação, levantamentos em numerário de centenas de milhões de dólares e aprovação do financiamento apenas pelo presidente executivo a empresas ligadas a ele mesmo” (Revista Exame, p. 40, Julho 2014).

A capacidade de controlo relacionada com as práticas de corrupção são claramente detetadas na liderança de Álvaro Sobrinho no BES Angola. O primeiro indício de corrupção surge quando este concede créditos de forma discricionária a intervenientes desconhecidos. A recente literatura sobre corrupção aborda que qualquer tipo de corrupção destrói uma boa governação, afetando negativamente a capacidade de um serviço, eficácia e representando uma ameaça para a democracia, economia e justiça de uma sociedade (Graycar, Sidebottom, 2012; Nguyen, Mathijs & Dijk, 2012). Os principais estudos empíricos sobre corrupção têm analisado a realidade de diversos países, reconhecendo que as principais causas de corrupção são: oportunidades de rent-seeking; concorrência empresarial (Ades & Di Tella, 1999), eficiência jurídica (Herzfeld e Weiss, 2003) e de princípio legal, religião (Paldam, 2002). Outros estudos, que analisam as consequências da corrupção, afirmam que as consequências são negativas, afetando o crescimento económico dos Países, os investimentos, entre outros problemas (Méndez & Sepúlveda, 2006; Ahlin & Pang, 2008).

Na literatura o problema das irregularidades/corrupção tem sido estudado no sector público (estatal) e privado. Nguyen, Mathijs e Dijk (2012) utilizaram uma amostra de 900 empresas vietnamitas em 24 províncias, de modo analisar os diversos efeitos da corrupção em empresas

públicas (estatais) e privadas. As principais conclusões do estudo são: existe uma relação negativa entre o aumento de empresas privadas e a perceção do nível de gravidade de corrupção pelas mesmas; existe uma relação positiva entre o crescimento de empresas públicas (estatais) e a corrupção, resultado que pode emergir devido a uma relação “particular” entre os funcionários públicos e as empresas públicas (estatais). Por outras palavras, o sector privado no Vietnam demonstrou ser menos corrupto do que as empresas públicas ou estatais. A presente investigação não analisa a corrupção no sector público e privado português, mas analisa especificamente uma organização privada com elevados índices de corrupção. Outra empresa do Grupo Espírito Santo que apresenta irregularidades é a Espírito Santo Internacional (uma das principais empresas do grupo), como é possível verificar na seguinte afirmação:

“A Espírito Santo Internacional (ESI), principal holding do GES, apresenta “irregularidades nas suas contas” e está numa “situação financeira grave”. Esta informação resulta da auditoria efetuada a pedido do Banco de Portugal e consta no prospeto do aumento de capital que o Banco Espírito Santo (BES) está a realizar (Jornal Correio da Manhã, p. 23, 11/06/2014).

Para além da Espírito Santo Internacional (ESI), o Banco Espírito Santo apresenta irregularidades e fraudes.

“Existem várias fraudes no BES e no Espírito Santo Financial Group (...). Para já, segundo apurou o CM, há diversas “operações proibidas” que apenas têm as assinaturas de Ricardo Salgado (presidente executivo) e de Amílcar Moraes Pires (administrador financeiro e que não foram aprovadas pelos órgãos do banco que, tradicionalmente, têm de dar luz verde àquele tipo de investimentos). Nesse tipo de operações podem enquadrar-se as duas cartas emitidas pelo BES em benefício de entidades credoras da Espírito Santo Internacional (...). Mas há outras irregularidades, como é o caso da constituição de vários “veículos financeiros” que serviram para transferir milhões de euros para sociedades da família” (Jornal Correio da Manhã, p. 6, 01/08/2014).

Nesta afirmação é possível verificar que as práticas de corrupção sugiram em várias empresas do grupo, como por exemplo no BES e na ESI e que os envolvidos são membros da alta hierarquia do Grupo Espírito Santo (por exemplo: Ricardo Salgado, presidente executivo do BES e membro do Conselho Administrativo do GES). Ainda nesta afirmação, milhões de euros foram transferidos para sociedades da família, isto é, sociedades que fomentavam o

proveito da própria família. Na literatura diversos estudos referem que as práticas de corrupção estão normalmente relacionadas com o proveito pessoal, isto é, os funcionários ou líderes tiram proveito do cargo para obter ganhos pessoais, violando assim as regras da legalidade (Nguyen et al., 2012; Jain, 2001).

### **4.3 Início dos Prejuízos**

A descoberta das ilegalidades/corrupção foi o início do fim do Grupo Espírito Santo e do Banco Espírito Santo. No entanto, os primeiros prejuízos reais para o grupo ocorreram após a descoberta da prática de ilegalidades. Os prejuízos iniciais ocorreram no Banco Espírito Santo nos finais do ano 2013, segundo a seguinte citação:

“O BES de Ricardo Salgado foi o segundo banco com mais prejuízo, registando um resultado líquido negativo de 381 milhões de euros até setembro. (...) No BES saíram 121 funcionários (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 19, 5/11/2013).

Como é possível verificar, as contas do Banco Espírito Santo no ano 2013 já apresentavam fragilidades e graves prejuízos. Esses prejuízos foram causados pelas práticas de ilegalidades/corrupção, fraudes e branqueamento de capitais realizadas pelos membros da cúpula do grupo. A literatura recente tem procurado compreender como a corrupção (no interior e fora da organização) pode ter um impacto prejudicial no sector bancário. O estudo de Chen, Jeon, Wang e Wu (2015) procura analisar a utilização de determinados créditos de risco e o impacto da corrupção. Os investigadores concluíram: os maiores índices de corrupção estão ligados a bancos com maior índices de crédito de risco, depois de controlarem os fatores condicionais e ambientais, abrangendo características dos próprios bancos, regulamentos políticos, conjunturas macroeconómicas, entre outras; a consequência negativa da corrupção sobre a segurança dos bancos é muitas vezes realizada mediante a diminuição da lucratividade dos bancos e amplificando a instabilidade do seu retorno; os bancos de grande dimensão não estão protegidos do efeito negativo da corrupção (quer no interior da organização como no ambiente fora da organização).

Ricardo Salgado, líder do Banco Espírito Santo, refere que os prejuízos do ano 2013 são resultantes do aumento de provisões, do decréscimo das receitas e do ambiente económico exterior ao banco, como é possível verificar na seguinte afirmação:

“Reforço de provisões, diminuição das receitas e menos lucros vindos do exterior. Estes foram os principais fatores a contribuir para que o BES tenha registado, nos primeiros nove meses de 2013, um prejuízo de 381 milhões de euros (...). Ricardo Salgado assumiu, na conferência de imprensa de sexta-feira, que ainda se vão seguir “um trimestre ou outro” de maus resultados mas disse que a gestão conta” que em 2014 seja um ano de viragem” (Diário Económico, p. 32, 28/10/2013).

Ricardo Salgado culpabiliza em grande parte o ambiente exterior pelos enormes prejuízos ocorridos no Banco Espírito Santo, mas acredita que uma governação eficaz pode diminuir os prejuízos nos próximos trimestres. Na literatura é comum estudos sobre governação em tempos de crises económicas e financeiras. Por exemplo, os autores Aebi, Sabato e Schmid (2012) analisam como a gestão do risco conectada com as estruturas de governança corporativa, por exemplo a existência de um diretor de risco (CRO) no conselho administrativo do banco e se o diretor de risco (CRO) remete ao CEO ou imediatamente ao conselho de administração, estão relacionados com o positivo desempenho dos bancos no decorrer da crise económica e financeira de 2007 - 2008. As principais conclusões da investigação são: os bancos onde o CRO remete sempre ao conselho de administração e nunca ao CEO (ou indivíduos jurídicos), ostentam retornos de ações com índices mais elevados (menos negativos) no decorrer de crises económicas e financeiras; as variáveis relacionadas com a governança corporativa estão negativamente relacionadas com a performance dos bancos no decorrer da crise.

O Grupo Espírito Santo (GES) não registou prejuízos apenas no Banco Espírito Santo. O Espírito Santo Financial Group (ESFG) também terminou o ano de 2013 com elevados prejuízos. A seguinte afirmação comprova o atrás citado:

“O Espírito Santo Financial Group (ESFG) encerrou o ano de 2013 com um prejuízo recorde de 864 milhões de euros, contra um lucro de 313 milhões no exercício anterior (...). Este prejuízo deveu-se à provisão especial de 700 milhões de euros que o grupo teve de registar para acautelar o risco de incumprimento nas emissões de papel comercial da Espírito Santo Internacional que foram colocadas junto de clientes de retalho do BES” (Diário Económico, p. 3, 29/04/2014).

Os prejuízos na ESFG ocorreram devido aos 700 milhões de euros que o GES teve de transferir para proteger o risco do possível incumprimento das emissões de papel comercial na empresa Espírito Santo Internacional. Os elevados prejuízos são visíveis nas diversas

empresas do grupo. O GES estava atravessar a sua pior crise. A literatura apresenta uma investigação que analisa uma base de dados sobre as diversas crises bancárias ocorridas entre 1970-2011 em diversos países (Laeven, Valencia, 2013). Os autores concluíram que existe um contraste entre as perdas de produção em diferenciadas crises e as crises de dívida soberana são mais elevadas do que as crises relacionadas com o sector bancário.

#### **4.4 Guerra Familiar pela Sucessão**

Após a descoberta de irregularidades/corrupção e dos prejuízos no Grupo Espírito Santo, o processo continua com a guerra familiar pela sucessão. A guerra familiar pela sucessão ocorre na cúpula do Grupo Espírito Santo, envolvendo assim diversos membros da família presentes nas várias empresas do grupo. A corrida pela sucessão de Ricardo Salgado iniciou-se em 2013. O primeiro líder da família a entrar na corrida pela sucessão foi José Maria Ricciardi, líder do BES Investimento. A disputa pela liderança do GES e BES entre Ricciardi e Ricardo Salgado não foi pacífica, como é possível verificar na seguinte afirmação:

“O conflito familiar na cúpula do BES foi ontem para “intervalo”. Sob pressão do Banco de Portugal, Ricardo Salgado e José M. Ricciardi acordaram uma trégua que assegura, para já, a estabilidade acionista e abre caminho a uma sucessão pacífica do líder, em 2015 (...)” (Diário Económico, p. 34, 12/11/2013).

O Banco de Portugal exigiu tréguas entre Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi, de modo a que a disputa pela liderança não influencia-se a estabilidade do grupo e do banco. O processo de sucessão é um dos acontecimentos mais penoso no ciclo de vida de um negócio liderado por uma família. A recente investigação de Bizri (2016) analisa o processo de sucessão em duas vertentes: primeiro centrado na seleção do sucessor, depois no impacto da escolha sobre a conduta empreendedora dos irmãos. As principais conclusões são: existe um efeito das três dimensões do capital social (estruturais, relacionais e cognitivas) na decisão da sucessão, alertando para a grande influência da cognição como fator decisório impulsionado pela dimensão das variáveis contextuais; a partilha da administração familiar entre irmãos fortalece as hipóteses do último irmão ser selecionado como sucessor e a conduta dos irmãos, no momento do processo de sucessão, fomenta o empreendedorismo.

Na corrida à sucessão do líder Ricardo Salgado não surge apenas Ricciardi. Ricardo Espírito Santo, primo de Ricardo Salgado, é o próximo a disputar a sucessão. A seguinte afirmação ilustra o atrás referido:

“ (...) Surge agora na corrida outro primo: Ricardo Espírito Santo, que confirmou ontem estar disponível para presidir ao banco. Ricardo Espírito Santo, líder do Espírito Santo Investment Bank Brasil representa um dos cinco e mais influentes ramos da família do grupo: o de Maria do Carmo Moniz Galvão Espírito Santo, a matriarca da família” (Jornal Correio da Manhã, p. 23, 13/02/2014).

Para além de Ricciardi e Ricardo Espírito Santo, outros membros da família vão concorrer na disputa pela liderança. Por exemplo, Ricardo Abecassis Espírito Santo (presidente do BES Investimento no Brasil) é outro nome que entra na disputa. No entanto, a disputa principal pela liderança do GES e do BES foi entre Ricciardi e Ricardo Salgado. Tanto Ricciardi como Ricardo Salgado estavam envolvidos em processos judiciais e problemas fiscais, remetendo para ideia de que a liderança de ambos era destrutiva ou tóxica. A seguinte afirmação ilustra o atrás referido:

“Começou a faltar dinheiro, e os grandes acionistas deixaram de receber dividendos. Simultaneamente, eram chamados a reforçar o capital do banco e a financiar as empresas do grupo. Como é que a família iria aumentar o capital se não recebia dividendos e o BES estava limitado nos empréstimos? É neste contexto que começam a vir a público os problemas fiscais e judiciais que envolvem Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi” (Revista Exame, p.34, 36, Julho 2014).

Os problemas fiscais e judiciais que envolviam Ricciardi e Ricardo Salgado caracteriza-os como indivíduos e os seus modos de liderar. No mercado mundial muitas são as famílias que possuem e gerem os seus próprios negócios. Na literatura recente Kidwell, Eddleston, Cater e Kellermanns (2013) referem que dinâmicas embutidas pelos diferentes membros de uma família no interior de uma organização podem provocar problemas consideráveis no desempenho da empresa como também na sua generalidade. Segundo os mesmos, inúmeras vezes o principal problema é a existência de um membro da família que, por inúmeros motivos, comporta-se de modo destrutivo, provocando assim efeitos negativos e tóxicos no negócio da família. Nessa investigação, os autores Kidwell et al. (2013) analisam a incompetência de alguns membros da família, atribuído o rótulo de efeito “Fredo” (ou

incompetência). Este efeito é analisado em empresas familiares, nas relações familiares, nas questões relacionadas com a sucessão, desempenho e procuram as soluções para minimizar tal efeito. As principais conclusões do estudo são: analisar os efeitos na dinâmica de relacionamento entre os pais e filhos na infância, visto que futuramente a dinâmica de relações entre os pais e filhos pode ser fundamental para o desenvolvimento do negócio; o líder deve conseguir reconhecer quais são as crianças capazes de futuramente controlarem o negócio da família, estimulando as outras crianças para seguirem carreiras distintas; as organizações familiares devem impor que todos os membros da família tenham o nível de educação, aptidões e experiência semelhantes aos candidatos que não pertencem à família e que concorrem a um emprego na organização; as regras da avaliação de desempenho numa organização familiar devem ser iguais para os membros da família e para os membros que não pertencem à família; o líder quando detetar um membro da família incompetente no desempenho das suas funções, deve alertá-lo de forma firme e impessoal (o líder ao tolerar um membro incompetente na sua organização, está a fomentar a destruição da organização).

A liderança destrutiva de Ricardo Salgado e Ricciardi e o envolvimento dos mesmos em processos de corrupção foram as principais razões para que ambos fossem afastados da corrida à liderança do Grupo Espírito Santo e do Banco Espírito Santo. A escolha para a sucessão de Ricardo Salgado recaiu em Vítor Bento, presidente do Grupo SIBS e membro fora da família Espírito Santo. A escolha foi realizada pelo Banco de Portugal.

#### **4.5 Família afastada do Grupo (Tentativa de Reanimação)**

As descobertas de ilegalidades/corrupção realizadas por alguns membros da cúpula do grupo, os prejuízos no GES e no BES e a guerra familiar pela sucessão acabaram pelo Banco de Portugal interferir e afastar a família Espírito Santo do seu próprio negócio. A próxima citação ilustra a preparação do afastamento da família Espírito Santo do GES:

“O GES está em profunda reestruturação: as áreas financeiras e não financeira estarão, no futuro, mais separadas e haverá uma gestão mais profissionalizada, ou seja, menos gestores com apelido Espírito Santo” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).

A reestruturação do GES procura afastar a família Espírito Santo dos negócios e introduzir novos membros que não pertençam à família. O plano de restauração do GES passa pela venda de ativos, como é possível verificar na seguinte afirmação:



“Mas agora a ordem é para vender ativos. O plano enquadra-se na reorganização do grupo, que vai obrigar a família abdicar de vários negócios – ou pelo menos a abrir o seu capital, podendo perder o controlo – fora da área financeira. Foi o que já aconteceu por exemplo com o Espírito Santo Saúde (...)” (Revista Exame, p. 44, Julho 2014).

O plano de reestruturação do Grupo Espírito Santo focou-se na venda de determinadas empresas do grupo a potenciais interessados. A venda dessas empresas provocou uma perda gradual do controlo da família Espírito Santo sobre o GES. Por exemplo, uma das primeiras empresas vendida pelo grupo e a deixar assim de pertencer à família foi a Espírito Santo Saúde. Na literatura ainda não existe estudos que abordem diretamente o atrás referido. Porém, o estudo mais semelhante não aborda o sector bancário diretamente mas analisa um grupo de pequenas e médias empresas francesas que estão numa situação de incumprimento devido a complicações financeiras (Blazy, Martel & Nigam, 2014). Os mesmos propõem uma análise em que a solução para dificuldades financeiras passa por um procedimento sequencial em que uma organização decide entre a falência e a uma negociação informal com o banco financiador e mediante essa negociação o processo pode significar o sucesso ou a falência. As principais conclusões do estudo são as seguintes: a possibilidade de renegociações informais aumenta com a dimensão do empréstimo e a simetria da dívida a longo prazo; a possibilidade de uma nova negociação com sucesso reduz quando a empresa não tem boa classificação e possui uma gestão imperfeita; a garantia é importante numa primeira etapa do procedimento de renegociação; por fim, certos bancos são melhores em liderar os determinados processos de renegociação com êxito.

O afastamento da família Espírito Santo dos negócios do GES continua. Desta vez é o Banco Espírito Santo a ser afastado da família. A seguinte afirmação fundamenta o atrás citado:

“Entretanto, o BES é, cada vez mais, Espírito Santo apenas de nome. (...) O ESFG já só controla 20% do capital do BES, uma vez que o banco japonês Nomura terá exigido ações representativas de 5% do capital do banco, que foram entregues pela família em garantia por um financiamento para o recente aumento de capital. Perante a forte queda das ações (...), os japoneses terão exigido a execução da garantia” (Diário Económico, p. 28, 14/07/2014).

O Grupo Espírito Santo está cada vez mais próximo do fim. Os interesses pessoais da família Espírito Santo minaram o grupo. O caso do GES é um exemplo negativo de como empresas lideradas por famílias podem ter um desempenho menos positivo (por exemplo: os enormes

prejuízos ocorridos no BES). A literatura recente apresenta um estudo que procura investigar se existem diferenças no desempenho entre empresas familiares e não familiares, segundo as singularidades do sistema de governação corporativo do México (Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Os autores concluíram que as empresas de cariz familiar utilizam fundamentalmente distintas construções de governação corporativa comparativamente às empresas de cariz não familiar (essas dissemelhanças têm impacto no desempenho da organização).

#### **4.6 Morte Definitiva**

Após a descoberta de práticas de corrupção, os prejuízos nos negócios da família, a guerra familiar pela sucessão, a tentativa de reanimação (afastamento da família dos negócios do grupo), o processo termina então com a morte da organização. O início do desmoronamento do Grupo Espírito Santo é descrito na seguinte afirmação:

“Foi obrigado a vender empresas para se financiar, está sob vigilância apertada dos reguladores, é alvo de investigações judiciais em Portugal e no Luxemburgo, onde está a cabeça do grupo, e teve de fazer um novo aumento de capital de 1,045 mil milhões de euros no BES. Ricardo Salgado é pressionado a sair e vai renunciar à presidência do banco. Os acionistas de referência, o Espírito Santo Financial Group (ESFG), holding que concentra negócios financeiros da família, e os franceses Crédit Agricole (CA), reduziram o peso no BES e acabaram com a blindagem que lhes dava o controlo através de uma parceria, criada há décadas” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).

A presente afirmação ilustra o colapso do Grupo Espírito Santo (incluindo o BES). Desde as investigações judiciais, a venda de empresas para poder se financiar (provocando prejuízos no grupo), a questão da sucessão, foram problemas que conduziram o grupo a uma crise sem precedentes. A literatura recente apresenta uma investigação que procura analisar distintas medidas adotadas contra a morte das instituições bancárias na Turquia, examinando como a fraude e corrupção foram realizadas pelos próprios acionistas dos bancos, tendo em conta a economia global (Hayali, Sarili & Dinc, 2012). Os bancos Imar e Ihlas Finance são os bancos alvos de análise e exemplificam a morte de uma organização bancária. A investigação concluiu que deve existir uma regulamentação mais eficaz e eficiente nas instituições bancárias, de modo a prevenir problemas que provoquem a morte dessas e devem ser implementadas prevenções para problemas idênticos que ocorreram na economia global.

Quanto ao Grupo Espírito Santo, os problemas continuam:

“As sociedades que controlavam o BES entraram em descontrolo e insuficiência de liquidez e de capital. Ruiu tudo. Nem mesmo as tentativas de remendos evitaram o colapso. As áreas financeiras e não financeira – Espírito Santo Financial Group (ESFG) e Rio Forte, respetivamente, e a holding que as controlava, a Espírito Santo Internacional (ESI) - entraram em processo de insolvência por decisão do Tribunal do Comércio Luxemburguês. Tal como a EDFIL - Espírito Santo financière” (Revista Exame, p. 79, Novembro 2014).

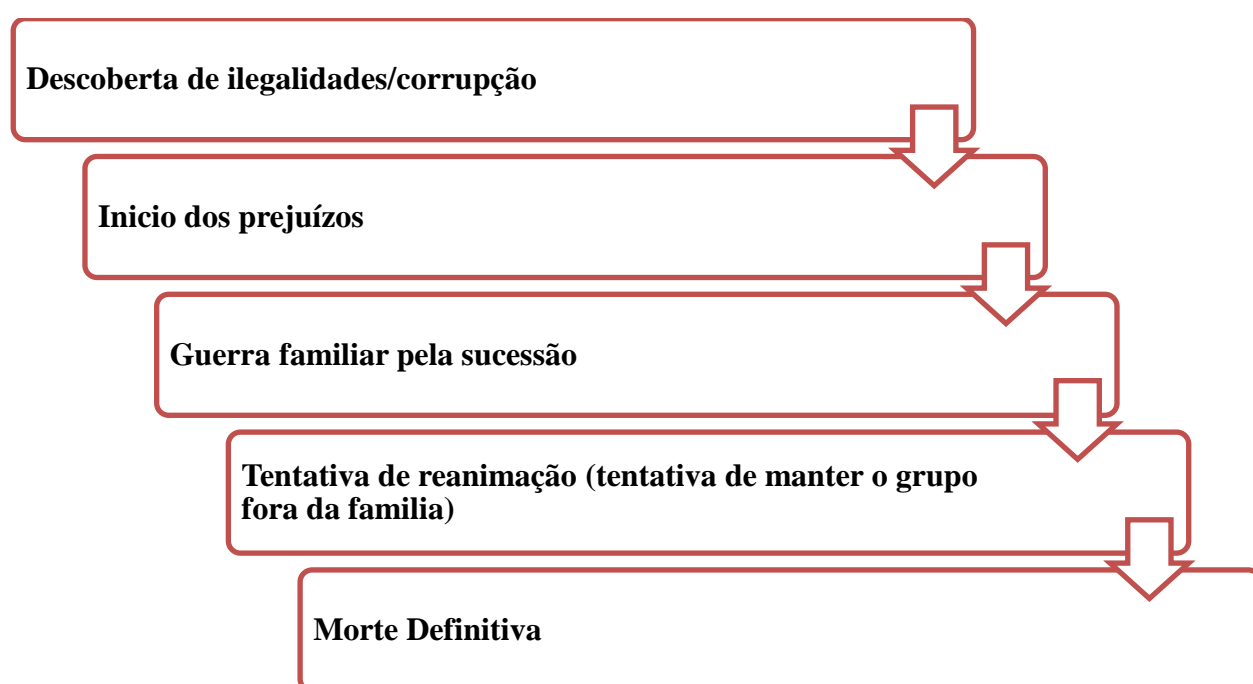
O Grupo Espírito Santo está perto da insolvência. O BES, sem o apoio das sociedades que o controlava, seria claro que a morte do banco está próxima. As medidas de reanimação foram efetuadas mas sem sucesso. A seguinte citação comprova a morte do Banco Espírito Santo:

“Em 48 horas, o Banco de Portugal (BDP) separou ativos bons do BES dos problemáticos para resolver o “risco sistémico” da instituição. Hoje, o nome Espírito Santo, associado a um banco, cai por terra – e os depósitos, clientes, créditos, agências e trabalhadores ganham nova cara numa instituição recapitalizada sob o nome de Novo Banco. Todos os ativos tóxicos que integravam a instituição, nomeadamente os negócios relacionados com a família Espírito Santo, as filiais bancárias problemáticas – como por exemplo, O ES Privée, o BES Angola, o banco no Panamá, e outros – são colocados no chamado “banco mau”, que assumirá a antiga designação de BES” (Jornal Correio da Manhã, p. 4, 04/08/2014).

Em 48 anos, o império familiar Espírito Santo termina. Créditos, depósitos, clientes, colaboradores e agências são transferidos para o Novo Banco. O Novo Banco não terá membros da família Espírito Santo na sua administração e composição. Confrontado com a literatura, o caso do Banco Espírito Santo é um dos poucos casos em que uma organização familiar não sobrevive. Por exemplo, a investigação dos autores Wilson, Wright e Scholes (2013) procura perceber se as empresas de cariz familiar têm índices mais elevados de sobrevivência do que as empresas de cariz não familiar, analisando a constituição do conselho de administração. Para tal, foram analisadas cerca de 700.000 empresas privadas de cariz familiar e não-familiar no Reino Unido entre os anos 2007-2010. As conclusões são as seguintes: as empresas de cariz familiar possuem menos probabilidades de morrer do que as empresas de cariz não familiar; existem determinadas características (como por exemplo: o índice de mulheres na administração de um empresa; a idade média dos indivíduos na administração da empresa, entre outras) ligadas à sobrevivência/morte das empresas de cariz

familiar e não-familiar, sendo que essas características são relevantes para perceber a escassa probabilidade de morte das empresas familiares.

A seguinte figura 1 apresenta o modelo que emergiu a partir do tratamento dos dados. O processo de morte de uma organização de cariz familiar inicia-se com a descoberta de práticas de ilegalidades/corrupção. Posteriormente emergem os primeiros prejuízos reais na empresa. Seguidamente ocorre uma disputa familiar pela sucessão e depois ocorre uma tentativa de reanimação da empresa (afastamento da família dos negócios). Por fim dá-se a morte da empresa.



**Figura 1 - Processo de morte do BES (fonte: elaboração própria).**

## **5. CONCLUSÕES**

### **5.1 Conclusões Finais**

Com base em uma investigação qualitativa, foi analisado como a liderança destrutiva levou à morte do Banco Espírito Santo. O desenvolvimento e relevância desta investigação relacionam-se com a inexistência de estudos que abordem a morte de organizações bancárias portuguesas tendo como causa os seus líderes destrutivos. Embora o estudo tenha partido de

uma base de análise individual da liderança, foi um processo de “liderança coletiva negativa” que emergiu no desenvolvimento da investigação.

O conceito de liderança partilhada, contrário à liderança coletiva negativa, desenvolveu-se no interior de equipas de gestão de topo (TMTS) em organizações de grande dimensão. Centram-se nas ligações entre dois ou três sujeitos que se encontram envolvidos no fornecimento de liderança, de uma maneira coletiva (Ensley, Pearson & Pearce, 2003; Pearce, 2004; Hiller, Day & Vance, 2006). Por outras palavras, a liderança partilhada indica que nenhum sujeito realiza todos os exercícios de liderança mas sim que, no interior da organização, há um conjunto de sujeitos que coletivamente realizam esta atividade; portanto, a liderança pode advir de um sistema de negociação entre os diversos líderes (Turnbull James, Mann & Jane Creasy, 2007). A liderança partilhada tem sempre sido vista como algo positivo. No entanto, a liderança partilhada também pode ser negativa e conduzir à morte da organização.

A presente investigação procura responder a todos os objetivos específicos propostos. O primeiro objetivo específico, de cariz teórico, focou-se na apresentação das diversas construções idênticas do conceito de liderança destrutiva, na sua definição e na definição do conceito de morte organizacional. O contributo teórico do estudo foca-se no refinamento das idênticas construções de liderança destrutiva presentes na literatura, apresentando a definição com maior aceitação pela comunidade científica. Quanto ao conceito de morte organizacional, o principal contributo é o desenvolvimento de literatura sobre um conceito ainda pouco estudado.

O segundo objetivo específico, de cariz prático, foi a identificação das implicações práticas da liderança destrutiva no caso do Banco Espírito Santo. Da presente investigação surgiram os seguintes contributos práticos: o caso do Banco Espírito Santo começou a ser analisado na justiça no ano 2014 mediante auditorias e interrogatórios. No entanto, nenhum estudo, através da análise de documentos publicados nos média, foi realizado. Assim, a presente investigação, focada na análise de documentos publicados nos média, pode influenciar o que já foi discutido na justiça sobre o caso e pode afetar o desenvolvimento futuro da análise jurídica. Outro contributo prático da investigação relaciona-se com a previsão da morte de uma organização. O presente estudo procura demonstrar que a presença de determinados sinais, como por exemplo irregularidades/corrupção ou prejuízos, são sinais de que uma organização está a passar por graves problemas, sendo assim uma previsão da sua morte. O último contributo

prático diz respeito à prevenção da morte de uma organização. Quando numa organização aparecem problemas relacionados com corrupção, prejuízos ou guerra familiares pela sucessão, organismos fora da organização, como por exemplo o Estado, deve interferir de modo a prevenir o processo de morte da organização.

O terceiro objetivo, ao nível de políticas, procura delinear políticas de desenvolvimento de recursos humanos que evitem a morte organizacional. A primeira política corresponde ao estabelecimento de medidas contra a todos os sujeitos ou líderes que pratiquem ilegalidades/corrupção nas organizações, de modo a evitar a morte das organizações. A segunda política corresponde ao facto que sempre que exista algum líder com índices de liderança destrutiva, o mesmo deve ser afastado das suas funções. A terceira política corresponde à eleição de um membro fora da família que gere a organização, quando os membros da família não chegam a um consenso quanto à sucessão e quando estão envolvidos em práticas de corrupção.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Ao longo desta investigação, foram encontradas algumas limitações. A primeira limitação foi do ponto de vista teórico. Ao longo da pesquisa bibliográfica, foi possível constatar que existe uma multiplicidade de autores que procuram definir o conceito de liderança destrutiva, sendo assim difícil encontrar uma definição aceite pela comunidade científica. Ainda do ponto de vista teórico, a escassez de literatura sobre a temática da morte das organizações foi outra limitação.

A limitação de cariz prático ocorreu durante a recolha de dados, onde não foi possível recolher dados do Diário Económico relativos ao mês de Novembro de 2014.

## **5.3 Estudos Futuros**

As implicações metodológicas deste estudo relacionam-se com o facto de existirem poucos estudos sobre Liderança que tenham recorrido à análise de notícias dos média e que esta é uma metodologia que estudos futuros devem desenvolver melhor na área da liderança. Estudos futuros também deverão analisar melhor como é que as relações de partilha se podem tornar negativas colectivamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ades, A. e Di Tella, R., (1999). Rents, competition, and corruption. *American Economic Review*, vol. 89, pp. 982–993.
- Aebi, V., Sabato G. e Schmid, M., (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, pp. 3213–3226.
- Ahlin, C. e Pang, J. (2008). Are financial development and corruption control substitutes in promoting growth? *Journal of Development Economics*, vol. 86, pp. 414–433.
- Arman, R. (2014). Death metaphors and factory closure. *Culture and Organization*, vol.20 (1), pp. 23–39.
- Alon, A. e Hageman, A. M. (2012). The impact of corruption on firm tax compliance in transition economies: Whom do you trust? *Journal of Business Ethics*, pp. 1-43.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 14, pp. 126–140.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, pp. 244–256.
- Birks, D., Fernandez, W., Levina, N. e Nasirin, S. (2013). Grounded theory method in information systems research: its nature, diversity and opportunities. *European Journal of Information Systems*, vol. 22, pp. 1–8.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. e Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, pp. 117–134.
- Blazy, R., Martel, J. e Nigam, N. (2014). The choice between informal and formal restructuring: The case of French banks facing distressed SMEs. *Journal of Banking & Finance*, vol. 44, pp. 248–263.

- Bizri, R. (2016) Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 22 (1), pp. 133-154.
- Benbasat, I., Goldstein, D. e Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, pp. 369-386.
- Biehl-Missal, B. (2011). Business is show business: Management presentations as performance. *Journal of Management Studies*, vol. 48, pp. 619–645.
- Bell, E. e Taylor, S. (2011). Beyond Letting Go and Moving On: New Perspectives on Organizational Death. Loss and Grief. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27 (1), pp. 1–10.
- Bell, E. (2012). Ways of Seeing Organizational Death: A Critical Semiotic Analysis of Organizational Memorialisation. *Visual Studies*, vol. 27 (1), pp. 4–17.
- Bealing, W. E. e Baker, R. L. (2006). The Sarbanes-Oxley Act: Have We Seen It All Before? *The Journal of Business and Economic Studies*, vol. 12 (2), pp. 1-10.
- Cameron, K. S., Kim, M. U. e Whetten, D. A. (1987a). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 222–240.
- Carmeli, A. e Sheaffer, Z. (2008) How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing. *Journal of Business Ethics*, vol. 86, pp. 363–378.
- Chen, M., Jeon B. N., Wang, R. e Wu, J. (2015) Corruption and bank risk-taking: Evidence from emerging economies. *Emerging Markets Review*, vol. 24, pp. 122–148.
- Corbin, J., e Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, vol. 13 (1), pp. 3-21.
- Cho, J. Y e Lee, E. (2014). Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. *The Qualitative Report 2014*, Vol. 19 (64), pp. 1-20.



Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London, UK: Sage.

Charmaz, K. (2000). *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 509–535). Thousand Oaks, CA: Sage.

Chng, D., Rodgers, M., Shih, E. e Song, X. (2015). Leaders' impression management during organizational decline: The roles of publicity, image concerns, and incentive compensation. *The Leadership Quarterly*, vol. 26, pp. 270–285.

Cunningham, B. J. (1997). Feelings and Interpretations during an Organization's Death. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 10 (6), pp. 471–490.

Clair, J. A. e Dufresne R. L. (2004). Playing the Grim Reaper: How Employees Experience Carrying Out a Downsizing. *Human Relations*, vol. 57 (12), pp. 1597–1625.

De Hoogh, A. H. B. e Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, vol. 19, pp. 297–311.

Dixon-Woods, M., Booth, A. e Sutton, A. (2007). Synthesizing qualitative research: a review of published reports. *Qualitative Research*, vol. 7, pp. 375–422.

Duffy, M. K., Ganster, D. C. e Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 331–351.

Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory*. San Diego: Academic Press.

Einarsen, S., Aasland, M. S. e Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, vol. 18, pp. 207–216.

Erkama, N. (2010). Power and Resistance in a Multinational Organization: Discursive Struggles Over Organizational Restructuring. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26 (2), pp. 151–165.

Ensley, M. D., Pearson, A. e Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, vol. 13 (2), pp. 329–346.

Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. e Branch S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, pp. 1 -7.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14 (4), pp. 532–50.

Einarsen, S., Skogstad, A., Leseth, A. M. S. B. e Aasland, M. S. (2002). Destructive leadership: A behavioural model. *Forskningved Institutt for samfunnspsykologi*, pp. 55–59.

Folger, R. e Skarlicki D. (1998). When Tough Times Make Tough Bosses: Managerial Distancing as a Function of Layoff Blame. *Academy of Management Journal*, vol. 41 (1), pp. 79–87.

Glaser, B.G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. e Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London, UK: Weidenfeld & Nicholson.

Graycar, A. e Sidebottom, A. (2012). Corruption and control: a corruption reduction approach. *Journal of Financial Crime*, vol. 19 (4), pp. 384-399.

Harry, B., Sturges, K. M., e Klingner, J. K. (2005). Mapping the process: An exemplar of process and challenge in grounded theory. *Educational Researcher*, vol. 34 (2), pp. 3-13.

Herzfeld, T. e Weiss, C. (2003). Corruption and legal (in) effectiveness: An empirical investigation. *European Journal of Political Economy* vol. 19, pp. 621–632.

Hiller, N.J, Day, D.V. e Vance, R.J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership quarterly*, vol. 17 (3), pp. 387-397.

Hayali, A., Sarili, S. e Dinc, Y. (2012) Turkish Experience in Bank Shareholders' Fraud and Bank Failure: Imar Bank and Ihlas Finans Case. *The Macrotheme Review*, pp. 115-129.

Ross, K. E. (1969). *On Death and Dying*. New York: MacMillan.

Jain, A.K. (2001). Corruption: a review. *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, pp. 71–121.

Keashly, L., Trott, V. e MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, vol. 9, pp. 341–357.

Kidwell, R., E., Eddleston, K., A., Cater J., J. e Kellermanns, F. W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons*, vol. 56, pp. 5—12.

Krasikova, D., Green, S. e LeBreton, J. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, vol. 39 (5), pp. 1308-1338.

Lu, H., Ling, W., Wu, Y. e Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, vol. 6 (2), pp. 271-283.

Laeven, L. e Valencia, F.,N. (2013). Systemic Banking Crises Database. *IMF Economic Review*, vol. 61 (2), pp. 225-270.

Leary, M.R. e Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and a two-component model. *Psychological Bulletin*, vol. 107, pp. 34–47.

Mckinley W., Latham S. e Braun M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, vol. 39 (1), pp. 88–110.

Méndez, F. e Sepúlveda, F. (2006). Corruption, growth and political regimes: cross country evidence. *European Journal of Political Economy*, vol. 22, pp. 82–98.

Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 207-224.

Martin-Reyna, J., M., S. e Duran-Encalada, J., A. (2012) The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, pp. 106–117.

Munawer, Z., Yahya, S. e Nabiha, A. (2012). Sell-side security analysts: Re-reporting of Enron corporation fraudulent financial data. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 62, pp. 749 – 760.

Mitchell, M. S. e Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, pp. 1159-1168.

Nguyen, T. T., Mathijs, A. e Dijk, V. (2012). Corruption, growth, and governance: Private vs. state-owned firms in Vietnam. *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, pp. 2935 – 2948.

Paldam, M. (2002). The cross-country pattern of corruption: economics, culture and the seesaw dynamics. *European Journal of Political Economy*, vol. 18, pp. 215–240.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, vol. 18 (1), pp. 47–57.

Retirado de Grounded Theory Institute (2013). What is grounded theory?: <http://www.groundedtheory.com/what-is-gt.aspx> - Acesso em Julho de 2016.

Retirado em Relatório e Contas Intercalar Consolidado e Individual do 1º Semestre de 2014: <http://www.bes.pt/Comunicados/20140901%20PCS51985.pdf> – Acesso em Janeiro de 2016.

Rooney, J. A. e Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 71, pp. 186–203.

Schyns, B. e Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, vol. 24, pp. 138–158.

Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sutton, R.I. e Callahan, A.L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 405–436.

Strauss, A. e Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Starks, H. e Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative Health Research*, vol. 17 (10), pp. 1372–1380.

Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B. e Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 19, pp. 230–255.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 178–190.

Thornberg, R. (2012) Informed Grounded Theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, vol. 56 (3), pp. 243–259.

Turnbull James, K., Mann, J. e Jane Creasy, J. (2007). Leaders as Lead Learners: A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders. *Management Learning*, vol. 38 (1), pp. 79–94.

Westphal, J.D. e Graebner, M.E. (2010). A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. *Academy of Management Journal*, vol. 53, pp. 15–44.

Weitzel, W. e Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 91–109.

Wisner, D. L. e Brown, B., A. (2015). Corporate Toxicity. The WorldCom/MCI Scandal. *The University of Arizona, University Libraries*, pp. 1-7.

Wilson, N., Wright, M. e Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37 (6), pp. 1369 - 1389.

Yukl G. e Van Fleet D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. In M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–199). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Yen, T., Tian, T. e Sankoh, F. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 3, pp. 595-600.

## **ANEXOS**

### **ANEXO I – Codificação Aberta**

## Revista Exame

Frases	Codificação
“O dossiê especial da Exame, “Banca & Seguros”, premiou os melhores bancos e seguradoras em Portugal, com base na análise de indicadores financeiros e operacionais. No sector bancário, Banco Espírito Santo (...) foram os grandes vencedores” (p.10, Janeiro 2013).	<b>Estabilidade e premiação do BES.</b>
“O BES foi ainda o melhor grande banco e o mais rentável” (p.10, Janeiro 2013).	<b>Distinção e lucratividade do BES.</b>
“O processo de sucessão de Ricardo Salgado está em marcha após o seu primo José Maria Ricciardi lhe ter retirado a confiança. Numa altura de grande dificuldade no sector financeiro, é uma má notícia” (p.14, Dezembro 2013).	<b>Sucessão de Ricardo Salgado e desconfiança do primo Ricciardi.</b>
“ (...) António Ricciardi detém a segunda maior posição no Grupo Espírito Santo (GES) (...). Através do GES, dos seus ativos fazem parte o Banco Espírito Santo (BES), a companhia de seguros Tranquilidade e a área não financeira do grupo, que engloba negócios em Portugal, América do Sul e África, em áreas como o imobiliário, turismo (...). É presidente do poderoso conselho superior do GES (...) ” (p. 44, Dezembro 2013).	<b>Negócios, poder e presidência de Ricciardi no conselho superior do GES.</b>



<p>“Nos dias conturbados que o BES enfrenta – aos prejuízos elevados somam-se os processos judiciais e a tensão em Angola (...)” (p. 44, Dezembro 2013).</p>	<p><b>Prejuízos e processos judiciais no BES.</b></p>
<p>“ O seu filho, José Maria Ricciardi, é o rosto público das divergências em relação à liderança de Ricardo Salgado (...), e o comandante já assumiu publicamente que se deve discutir a sucessão, apesar de ter ajudado a evitar uma rutura institucional imediata, que podia por em causa o futuro do grupo” (p. 44, Dezembro 2013).</p>	<p><b>José Maria Ricciardi contra a liderança de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“(...) José Maria Ricciardi é candidato à sucessão e à liderança da área financeira do GES, mas não está sozinho nesta corrida” (p. 44, Dezembro 2013).</p>	<p><b>José Ricciardi possível sucessor de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“José Manuel Espírito Santo – (...) Tem assento no conselho superior do GES, que passa por dias conturbados. No BES, os prejuízos somam-se a processos judiciais e à tensão em Angola, levando à abertura do processo de sucessão de Ricardo Salgado. Até agora tem mantido reserva pública sobre o diferendo (...). O seu sobrinho, Ricardo Abecassis Espírito Santo – escolhido por José Manuel Espírito Santo como sua “segunda linha” no conselho superior do grupo – é apontado como candidato à sucessão” (p. 45, Dezembro 2013).</p>	<p><b>Ricardo Abecassis Espírito Santo possível sucessor de Ricardo Salgado.</b></p>

<p>“Ricardo Salgado – (...) É presidente executivo do Banco Espírito Santo (BES) e lidera a área financeira do Grupo Espírito Santo (GES). Através do GES, dos seus ativos fazem parte o BES, a companhia de seguros Tranquilidade e a área financeira do grupo, que engloba negócios em Portugal, América do Sul e África (...). Encabeça um dos quatro principais ramos da família, tendo assento no conselho superior do grupo” (p.45, Dezembro 2013).</p>	<p><b>Poder e liderança de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“A sua posição ficou em causa nos dias conturbados que o BES enfrenta. Aos prejuízos somam-se processos judiciais e tensão em Angola, levando à abertura da sucessão de Ricardo Salgado – que durante anos foi tema tabu e cujo mandato termina em 2015. A contestação tem sido liderada pelo seu primo, José Maria Ricciardi” (p.45, Dezembro 2013).</p>	<p><b>Prejuízos, processos judiciais, tensão em Angola e sucessão de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“Apontou o filho Pedro Mosqueira de Amaral como a sua “segunda linha” neste Conselho” (p.47, Dezembro 2013).</p>	<p><b>Pedro Mosqueira de Amaral possível sucessor de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“Nos dias conturbados que o grupo enfrenta (...), levando à abertura do processo de sucessão de Ricardo Salgado – tem, até agora, mantido uma posição de reserva pública. Também terá uma palavra a dizer na sucessão” (p.47, Dezembro 2013).</p>	<p><b>Mário Amaral não comenta o processo de sucessão de Ricardo Salgado.</b></p>

<p>“O Grupo Espírito Santo (GES) reconstruído no pós 25 de Abril está a desmornar-se. Enfrenta dificuldades financeiras e investigações judiciais” (p.32, Julho 2014).</p>	<p><b>Queda do Grupo Espírito Santo.</b></p>
<p>“A família está dividida face ao processo de sucessão de Ricardo Salgado” (p.32, Julho 2014).</p>	<p><b>Discórdias na família quanto à sucessão de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“As últimas notícias – desvio de dinheiro no BES Angola e ocultação de prejuízos no Luxemburgo – impedem Salgado de se manter na liderança do Grupo” (p.32, Julho 2014).</p>	<p><b>Desvio de dinheiro (BES Angola) e ocultação de prejuízos no Luxemburgo.</b></p>
<p>“Foi obrigado a vender empresas para se financiar, está sob vigilância apertada dos reguladores, é alvo de investigações judiciais em Portugal e no Luxemburgo, onde está a cabeça do grupo, e teve de fazer um novo aumento de capital de 1,045 mil milhões de euros no BES. Ricardo Salgado é pressionado a sair e vai renunciar à presidência do banco. Os acionistas de referência, o Espírito Santo Financial Group (ESFG), holding que concentra negócios financeiros da família, e os franceses Crédit Agricole (CA), reduziram o peso no BES e acabaram com a blindagem que lhes dava o controlo através de uma parceria, criada há décadas” (p.33, Julho 2014).</p>	<p><b>Queda do Império do Grupo Espírito Santo.</b></p>
<p>“(…) graves falhas de gestão no BES Angola e na Espírito Santo Internacional (ESI), holding que controla as áreas financeira (BES) e não financeira e que é a estrutura de topo do império Espírito Santo. Casos que poderão,</p>	<p><b>Desvio de dinheiro no BES e ocultação de prejuízos na Holding.</b></p>

inclusive, dar origem a processos judiciais. Em causa no BES (...) estão empréstimos de 5,7 mil milhões de dólares concedidos em Angola cujo o rasto se perdeu. Quanto à holding luxemburguesa, trata-se da ocultação de prejuízos de, pelo menos, 1,3 mil milhões de euros, o que terá acontecido desde 2008” (p.33, Julho 2014).	
“(...) Salgado, segundo o contabilista da ESI, sabia que as contas da holding estavam a ser maquilhadas desde 2008” (p.33, Julho 2014).	<b>Salgado sabia dos problemas da holding deste 2008.</b>
“Os detonadores desta guerra foram os estilhaços da crise financeira que puseram a nu as fragilidades da gestão de Ricardo Salgado (...). Deste 2008, foi preciso aumentar o capital três vezes – no montante de 3,255 mil milhões de euros – e arrumar a casa” (p.33, Julho 2014).	<b>Crise financeira demonstra a má gestão de Ricardo Salgado.</b>
“O GES está em profunda reestruturação: as áreas financeiras e não financeira estarão, no futuro, mais separadas e haverá uma gestão mais profissionalizada, ou seja, menos gestores com apelido Espírito Santo” (p.33, Julho 2014).	<b>Reestruturação no GES e afastamento da família Espírito Santo dos cargos de gestão de topo.</b>
“Quase quatro décadas depois da nacionalização do Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, a 12 de Março de 1975, e das detenções de membros da família, este, seguramente, o pior momento que o grupo vive” (p.33, Julho 2014).	<b>Nacionalização do BES e detenções de membros da família antes da crise de 2013/2014.</b>

<p>“ Banqueiro Líder – Ricardo Salgado. (...) um poder que foi crescendo nos últimos anos graças ao reconhecimento da sua competência dentro da família. Ouvido, respeitado, temido, Salgado é um líder nato. Economista, foi essencial na reestruturação do GES a partir do estrangeiro. Regressa a Portugal em 1986, e em 1991, após a reprivatização do banco, assume a presidência. Teve a missão de ajudar a reerguer o império da família e conseguiu. Aos 70 anos, com a crise a fragilizar o BES e o grupo mergulhado em escândalos, Salgado deixa a presidência do banco (...)”(p.33, Julho 2014).</p>	<p><b>Ricardo Salgado – líder temido e respeitado, reergue o império da família (anos 1980 e 1990) e a queda da liderança.</b></p>
<p>“ A sucessão no BES e a nova gestão do grupo vai definir-se nos meses da silly season. (...) Ricardo Salgado vai renunciar à presidência do BES (...). Os últimos escândalos em participadas do BES e empresas do GES aceleraram o processo, e Salgado, dada a sua responsabilidade em todas elas, ficará fora da gestão executiva” (p.34, Julho 2014).</p>	<p><b>Ricardo Salgado fora da gestão executiva do GES e responsável pelos escândalos no BES e GES.</b></p>
<p>“Em confronto direto estavam, e estão, os primos Ricardo Salgado, presidente do BES, e José Maria Ricciardi, presidente do BES Investimento (BESI) (...)” (p.34, Julho 2014).</p>	<p><b>Guerra entre Salgado e J. Ricciardi na sucessão do GES.</b></p>
<p>“Encurralado por uma crise de financiamento do país e por um excessivo endividamento das empresas do grupo, o BES ficou vulnerável. Face a esta situação, o banco recorreu aos acionistas e clientes para se financiar e evitar, assim o recurso a dinheiros públicos ” (p.34, Julho 2014).</p>	<p><b>Endividamento das empresas do GES e vulnerabilidade do BES.</b></p>

<p>“Começou a faltar dinheiro, e os grandes acionistas deixaram de receber dividendos. Simultaneamente, eram chamados a reforçar o capital do banco e a financiar as empresas do grupo. Como é que a família iria aumentar o capital se não recebia dividendos e o BES estava limitado nos empréstimos? É neste contexto que começam a vir a público os problemas fiscais e judiciais que envolvem Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi” (p.34, 36, Julho 2014).</p>	<p><b>Não receção de dividendos e limitação dos empréstimos no BES - diminuição do capital da família Espírito Santo.</b></p>
<p>“Não obstante as barreiras, a família está empenhada em manter o grupo, que se tem financiado com sucesso no exterior – através de emissão de obrigações e com a venda de activos. Está praticamente tudo à venda, menos o banco e, para já, a posição na Portugal Telecom. O grande objetivo é salvar o BES” (p.37, Julho 2014).</p>	<p><b>Família E.S. coloca quase tudo à venda com o objetivo de salvar o BES.</b></p>
<p>“Nos últimos três, a estratégia tem sido vender: reduziram quase a zero a participação na EDP, saíram do brasileiro Bradesco, venderam 24% do BES Angola, desfizeram-se da participação que detinham no dinamarquês Saxo Bank. O dinheiro arrecadado tem servido para amortizar dívida, cobrir prejuízos decorrentes dos créditos de má qualidade e resolver um problema criado pelo uso abusivo de fundos para financiar o GES” (p.37, Julho 2014).</p>	<p><b>A estratégia do GES é vender e guardar dinheiro para diminuir a dívida, tapar os prejuízos e resolver o recurso abusivo de fundos de financiamento ao GES.</b></p>
<p>“O Banco de Portugal (BDP) tem acompanhado a par e passo o que se passa dentro do BES e, por arrastamento, dentro do GES, que o controla. O regulador, liderado por Carlos Costa, pediu mesmo auditorias externas a</p>	<p><b>Excessiva submissão do BES ao financiamento do GES, auditoria ao Espírito Santo Internacional e a descoberta</b></p>

<p>empresas do grupo sediadas no Luxemburgo, como é o caso da Espírito Santo Internacional (ESI) (...). O que fez soar as campanhas foi a excessiva exposição do BES ao financiamento d grupo. Havia razões para alarmismos – a auditoria à ESI detectou irregularidades nas contas: um buraco de 1,3 mil milhões de euros” (p. 38, Julho 2014).</p>	<p><b>de irregularidades nas suas contas.</b></p>
<p>“O contabilista da ESI, Machado da Cruz, foi responsabilizado por Ricardo Salgado pelo descalabro das contas e demitiu-se. Salgado, que até final de 2013 era presidente da ESI, admitiu que houve negligência por parte da gestão do GES, demasiado ocupada com o BES. (...) Machado da Cruz admite que as contas estavam a ser manipuladas deste 2008, ano em que a ESI começou a dar prejuízo. O contabilista ainda confessou que Salgado sabia de tudo – ele e o diretor financeiro do GES, José Castella” (p. 38, Julho 2014).</p>	<p><b>Ricardo Salgado admite negligência da gestão do GES quanto ao ESI e Machado da Cruz acusa Salgado de manipular as contas.</b></p>
<p>“Angola tinha tudo para ser o “El Dourado” do BES. Acabou por ser quase a sua morte. Uma gestão irresponsável, uma política de crédito (...) irresponsável, uma administração ausente e um controlo acionista que não existiu ou compactou com o caos. O resultado: 5,7 mil milhões de dólares de crédito concedido não se sabe bem ou para que finalidade e uma garatina do Banco Nacional de Angola e do governo angolano no total de cinco mil milhões de dólares. (...) perda do banco em Angola por parte do GES, que através do banco controlava 55,71% do capital do BESA” (p. 40, Julho 2014).</p>	<p><b>Gestão irresponsável do GES nos negócios em Angola. Resultado: dívidas exorbitantes ao Banco e governo Angolano; fim do BES Angola.</b></p>

<p>“Rui Guerra, que foi administrador do banco ainda durante a gestão de Álvaro Sobrinho, desvendou tudo perante uma assembleia geral extraordinária que decorreu em duas partes, em Angola, na sede do BESA. (...) os acionistas foram confrontados com um cenário pouco simpático de créditos concedidos de forma discricionária, inexistência de garantias adequadas , beneficiários de empréstimos desconhecidos, dossiês de crédito sem informação, levantamentos em numerário de centenas de milhões de dólares e aprovação do financiamento apenas pelo presidente executivo a empresas ligadas a ele mesmo” (p. 40, Julho 2014).</p>	<p><b>Apresentação do sistema fraudulento no BESA aos acionistas em Assembleia Geral.</b></p>
<p>“Rui Guerra começou a reunião por identificar um grupo de cinco empresas, que classificou como “clientes da administração identificados”, que, no seu total, receberam direta ou indirectamente 1624 milhões de dólares. As cinco empresas, Socidesa – Sociedade de Desenvolvimento de Angola, Govest Empreendimentos, Saimo, Vaningo e Cross Fund (...). Empresas que estariam directa ou indirectamente ligadas a Álvaro Sobrinho. Foi possível apurar que parte deste dinheiro não foi utilizado para qualquer atividade produtiva (...)”(p. 41, Julho 2014).</p>	<p><b>Corrupção e desvio de dinheiro do BESA para clientes especiais em Angola.</b></p>
<p>“Rui Guerra disse que tinha detalhes e comprovativos de todos estes movimentos e que Álvaro Sobrinho e membros da sua família tinham sido os principais beneficiários destes movimentos” (p. 41, Julho 2014).</p>	<p><b>Desvio de dinheiro do BESA para Álvaro Sobrinho e sua família.</b></p>



<p>“O BESA não tinha um conselho de crédito. As propostas eram efetuadas pelas áreas comerciais seguidas da análise da área de risco e terminando com a aprovação pela comissão executiva ou por dois administradores”. Só que o Ex-CEO lembrou, na reunião, que esteve muitas vezes na administração do BESA sem a presença de outros administradores e por isso tinha que assinar sozinho operações de crédito” (p. 41, 42, Julho 2014).</p>	<p><b>Deficiências no Conselho de Administração do BESA e ausência dos administradores no momento das assinaturas de operações de crédito.</b></p>
<p>“O ex-CEO do BESA acabou por reconhecer que errou, mas frisou sempre que nunca teve um conselho de administração que o questionasse e que “ quando alguém não é questionado tende a pensar que está a fazer tudo bem” (p. 42, Julho 2014).</p>	<p><b>Lacunas entre o conselho de administração do BESA.</b></p>
<p>“Foi para proteger o BESA destes créditos que o Banco Nacional de Angola concedeu, no final de 2013, uma garantia até cinco mil milhões de dólares (...). Este instrumento permite tapar o eventual incumprimento dos créditos concedidos pelo BESA e evitar o contágio em Portugal” (p. 42, Julho 2014).</p>	<p><b>Governo angolano injeta dinheiro no BESA para proteger o BES Portugal.</b></p>
<p>“Os problemas descritos pela atual administração continuaram pela área do imobiliário. Um dos casos mais caricato é o de quatro apartamentos comprados pelo banco nas Torres da Escom, em Luanda. O valor de aquisição foi de 46 milhões de dólares e a compra foi feita sem que exista no banco um contrato ou registo da operação (...)” (p. 42, Julho 2014).</p>	<p><b>Corrupção e desvio de dinheiro.</b></p>

<p>“Mas agora a ordem é para vender ativos. O plano enquadra-se na reorganização do grupo, que vai obrigar a família abdicar de vários negócios – ou pelo menos a abrir o seu capital, podendo perder o controlo – fora da área financeira. Foi o que já aconteceu por exemplo com o Espírito Santo Saúde (...)”(p. 44, Julho 2014).</p>	<p><b>Reorganização do GES – família deixa negócios.</b></p>
<p>“O Grupo Espírito Santo implodiu com a divisão do BES em banco bom e banco mau, numa derrocada que ninguém pensava possível. E as investigações na Justiça levaram mesmo Ricardo Salgado a ser detido no final de julho (...)”(p. 14, Setembro 2014).</p>	<p><b>Divisão do BES e detenção de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“Os acontecimentos derraparam e a 3 de Agosto o banco liderado por Ricardo Salgado durante mais de 22 anos foi intervencionado à luz das novas regras europeias, separando os ativos do banco e do grupo, penalizando os acionistas e afastando do “banco bom” o nome que durante 150 anos fez do Grupo Espírito Santo uma referência” (p. 48, Outubro 2014).</p>	<p><b>Fim do Banco Espírito Santo e aparecimento do Novo Banco.</b></p>
<p>“As sociedades que controlavam o BES entraram em descontrolo e insuficiência de liquidez e de capital. Ruiu tudo. Nem mesmo as tentativas de remendos evitaram o colapso. As áreas financeira e não financeira – Espírito Santo Financial Group (ESFG) e Rio Forte, respectivamente, e a holding que as controlava, a Espírito Santo Internacional (ESI) - entraram em processo de insolvência por decisão do Tribunal do Comércio Luxemburguês. Tal como a EDFIL-</p>	<p><b>Fim do GES.</b></p>

Espírito Santo financière” (p. 79, Novembro 2014).

### Jornal Correio da Manhã

Frases	Codificação
<p>“O presidente executivo do BES Investimento (BESI), José Maria Ricciardi, foi constituído arguido no âmbito do processo que investiga as privatizações da EDP e da REN. O banqueiro é suspeito de tráfico de influências e de fraude fiscal, sabe o CM. O Banqueiro foi confrontado com as escutas realizadas pela investigação no período que antecedeu à venda de 21,35% da EDP à China Three Georges e de 40 % do capital da REN à Oman Oil e à State Grid. As conversas que o banqueiro teve com o primeiro-ministro Passos Coelho estão no centro das suspeitas do Ministério Público, que considera uma tentativa de tráfico de influências. (...) As escutas em causa mostram que (...) o primeiro-ministro recusou interceder a favor dos concorrentes assessorados pelo BESI, remetendo a decisão para o conselho de ministros. (...) O banqueiro garantiu que todas as conversas que teve com o chefe do Executivo formam no sentido de protestar contra a contratação de Perella, sem concurso público, para apoiar o Estado no processo de privatizações” (p. 24, 26/03/2013).</p>	<p><b>Tráfico de influências e fraude fiscal no processo de venda da EDP e REN.</b></p>

<p>“ (...) José Maria Ricciardi fez três correções às declarações de IRS, num montante que totaliza mais de 1,5 milhões de euros. (...) O banqueiro entregou alterações às declarações de rendimentos relativas aos anos de 2009, 2010 e 2011” (p. 21, 16/04/2013).</p>	<p><b>Ocultação de rendimentos.</b></p>
<p>“O BES de Ricardo Salgado (...) viu os lucros do primeiro semestre de 2012 transformarem-se em prejuízos de 237,4 milhões nos primeiros seis meses de 2013. Também aqui as imparidades de crédito motivaram o registo de 492,2 milhões na atividade domestica” (p. 24, 1/08/2013).</p>	<p><b>Prejuízo no BES.</b></p>
<p>“O BES de Ricardo Salgado foi o segundo banco com mais prejuízo, registando um resultado líquido negativo de 381 milhões de euros até setembro. (...) No BES saíram 121 funcionários (...) ”(p. 19, 5/11/2013).</p>	<p><b>Prejuízos e saída de funcionários do BES.</b></p>
<p>“Jose Maria Ricciardi emitiu ontem um comunicado em que assume publicamente o seu confronto com o presidente do Grupo, Ricardo Salgado. As ações do BES caíram 2,5 % e o valor do banco baixou mais de 104 milhões de euros numa única sessão. Ricardo Salgado pediu um voto de confiança para liderar o futuro do GES, o presidente do BESI veio dizer que “não confia” em Salgado” (p. 8, 9/11/2013).</p>	<p><b>Confronto entre Ricciardi e Salgado e queda das ações.</b></p>

<p>“ (...) José Maria Ricciardi, tem mantido reuniões regulares com Álvaro Sobrinho, ex-líder executivo do BES Angola (BESA) e rival de Ricardo Salgado, presidente do GES, dono do BES. A aproximação de entre os dois banqueiros motivou a tomada de posição do Conselho Superior do GES, que deu um voto de confiança a Ricardo Salgado e que isolou José Maria Ricciardi. Ontem, José Maria Ricciardi emitiu um comunicado em que diz que a escolha do sucessor de Ricardo Salgado “realizar-se-à não por decisão ou recomendação individual, mas pela vontade colectiva dos acionistas.” E garante que a “disponibilidade para corresponder às exigências da boa governance do grupo e aos desafios que o futuro reclama mantêm-se sem quaisquer reservas” (p. 24, 10/11/2013).</p>	<p><b>Ricciardi (BESI) e Álvaro Sobrinho (BESA) aliados e lutam contra Salgado pela liderança do GES.</b></p>
<p>“Após quatro dias de guerra, os patriarcas da família Espírito Santo obrigaram os primos Ricardo Salgado (...) e José Maria Ricciardi (...) a um consenso que retire o grupo dos holofotes da opinião pública. Maria do Carmo Espírito Santo e o comandante António Ricciardi – dois dos cinco elementos que representam os ramos da família no Conselho Superior do GES – lideraram as negociações, sabe o CM. Dos esforços dos patriarcas saiu um comunicado conjunto no qual Ricardo Salgado reconhece Ricciardi como “um dos membros possíveis à sua sucessão” e o líder do BESI “reiteira o voto de confiança” no presidente do BES” (p. 21, 12/11/2013).</p>	<p><b>Chefes da família Espírito Santo estabelecem acordo entre Ricciardi e Salgado.</b></p>

<p>“Antes das tréguas entre Salgado e Ricciardi, o Conselho Superior definiu, por acordo, um conjunto de candidatos possíveis para a presidência do GES. Segundo apurou o CM, três são nomes ligados aos vários ramos da família Espírito Santo. Entre eles estarão Ricciardi e Ricardo Abecassis Espírito Santo. Entre os nomes fora da família fala-se em António Horta Osório, presidente do Banco Inglês Lloyds. Caberá agora ao Conselho Superior contactar cada um dos potenciais sucessores, de modo a avaliar a sua diponibilidade e as condições que colocam para desempenhar as funções” (p. 22, 13/11/2013).</p>	<p><b>Conselho Superior define sucessores de Salgado.</b></p>
<p>“A Espírito Santo Financial Group (ESFG), a holding da família Espírito Santo que funciona como a casa-mãe do BES, registou um prejuízo de 107, 5 milhões de euros nos primeiros nove meses do ano. O grupo foi pressionado pelo fraco desempenho do banco liderado por Ricardo Salgado, que arrastou a ESFG para resultados negativos. Agora, a holding que junta cada um dos ramos da família e congrega os diversos negócios do grupo, da atividade seguradora aos investimentos em Angola e no Dubai, justifica as perdas com a forte pressão a que o BES foi sujeito (...)”(p. 21, 19/11/2013).</p>	<p><b>Prejuízos no GES.</b></p>
<p>“Uma auditoria independente ao Espírito Santo Internancional, pedida pelo Banco de Portugal à KPMG, que se iniciou no final do mês de novembro</p>	<p><b>Auditoria e o reacendimento da tensão entre Salgado e Ricciardi.</b></p>

de 2013, e que ainda não foi entregue ao regulador, reacendeu as tensões dentro da instituição financeira. Apesar da carta de 11 de novembro – que, teoricamente, selou a paz entre Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi e pôs fim ao episódio do “golpe de estado – “as animosidades continuam e os possíveis resultados da auditoria (...) estão a ser utilizados dentro do grupo pelas diferentes facções (...)” (p. 23, 6/02/2014).	
“(...) Surge agora na corrida outro primo: Ricardo Espírito Santo, que confirmou ontem estar disponível para presidir ao banco. Ricardo Espírito Santo, líder do Espírito Santo Investment Bank Brasil representa um dos cinco e mais influentes ramos da família do grupo: o de Maria do Carmo Moniz Galvão Espírito Santo, a matriarca da família” (p. 23, 13/02/2014).	<b>Ricardo Espírito Santo novo concorrente à sucessão de Ricardo Salgado.</b>
“No caso do BES, o resultado líquido negativo de 517,6 milhões obtidos em 2013 é um montante recorde, penalizado pelas elevadas provisões que o banco contabilizou para salvaguardar negócios demasiados arriscados. O Banco de Ricardo Salgado registou nas contas potenciais perdas na ordem de 1423 milhões de euros” (p. 4, 14/02/2014).	<b>Elevados prejuízos no BES.</b>
“O prospeto de aumento de capital (mil milhões de euros) do BES revela um conjunto de erros graves na Espírito Santo Internacional (ESI) que podem	<b>Graves erros financeiros na Espírito Santo Internacional.</b>

<p>afetar negativamente o valor das ações e a reputação do próprio banco. Uma auditoria independente relevou várias irregularidades nas contas da ESI e conclui que a “sociedade apresenta uma situação financeira grave”. A ESI era presidida pelo comandante Ricciardi e tinha como administradores, entre outros, Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi. A ESI tinha, a 19 de Maio, por reembolsar cerca de mil milhões de euros de dívida emitida” (p. 10, 22/05/2014).</p>	
<p>“O atual líder do BES, Ricardo Salgado, está fora da próxima comissão executiva do banco. Na lista para a sucessão estão cinco nomes: José Honório, ex-presidente executivo da Portucel, José Maria Ricciardi, líder do BESI e rosto da contestação à liderança de Ricardo Salgado, Joaquim Goes, administrador do BES, João Pena da Rioforte (holding não financeira do grupo) e João de Brito e Cunha, diretor do BESI. Fontes do setor financeiro admitem que José Honório é o melhor posicionado para ocupar o lugar de Salgado no BES, enquadrando-se no perfil de gestão profissional reclamado pelo supervisor” (p. 21, 29/05/2014).</p>	<p><b>Salgado não está na lista dos próximos líderes do BES.</b></p>
<p>“As autoridades do Luxemburgo abriram três inquéritos a sociedades do Grupo Espírito Santo, de forma a investigar irregularidades detetadas na Espírito Santo Internancional (ESI). (...) O líder do BES, Ricardo Salgado, assumiu responsabilidade, mas justificou os problemas com negligências do</p>	<p><b>Ricardo Salgado investigado pelas autoridades.</b></p>



responsável da contabilidade (...)” (p. 22, 3/06/2014).	
<p>“A Espírito Santo Internacional (ESI), principal holding do GES, apresenta “irregularidades nas suas contas” e está numa “situação financeira grave”. Esta informação resulta da auditoria efetuada a pedido do Banco de Portugal e consta no prospeto do aumento de capital que o Banco Espírito Santo (BES) está a realizar” (p. 23, 11/06/2014).</p>	<p><b>Graves problemas financeiros na Espírito Santo Internacional.</b></p>
<p>“Ricardo Salgado comunicou ontem ao governador do Banco de Portugal a sua renúncia às funções de presidente executivo do Banco Espírito Santo (BES) (...). A saída de Ricardo Salgado é o corolário do processo de reestruturação do Grupo Espírito Santo (GES), acelerado pelas várias fiscalizações realizadas pelo Banco de Portugal, que revelaram “graves irregularidades” no setor não financeiro do grupo. Estas irregularidades destaparam um buraco de 700 milhões de euros na holding Espírito Santo Internacional (...)” (p. 8, 20/06/2014).</p>	<p><b>Ricardo Salgado deixa a liderança do BES.</b></p>
<p>“O presidente do Banco Espírito Santo de Investimento (BESI) confirmou ontem a rutura total com o seu primo Ricardo Salgado ao anunciar que vai desenvolver uma carreira bancária autónoma no BESI, separando esta instituição do Banco Espírito Santo (BES). Numa declaração divulgada pouco depois de o BES ter anunciado a criação de um</p>	<p><b>Ricciardi procura separar o BESI do BES.</b></p>

<p>“Conselho Estratégico” para onde transitarium todos os elementos da família Espírito Santo com assento na administração do BES, José Maria Ricciardi diz que a sua ideonidade como banquero é reconhecida pela Entidade de Supervisão, o seu mandato é válido e vai realizar um “aumento de capital de significativa envergadura” para reforçar a implementação da instituição” (p. 4, 21/06/2014).</p>	
<p>“Depois de uma reunião do Conselho Superior do Grupo Espírito Santo (GES) e de um encontro com o governador do Banco de Portugal, o nome escolhido para suceder a Ricardo Salgado na presidência executiva do BES foi o de Amílcar Moraes Pires. O administrador financeiro e homem de confiança de Salgado está a ser investigado pelo departamento de investigalção e ação penal (DIAP) na consequência de uma queixa da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) relativa a transações de ações da EDP Renováveis, por parte do BES e da Seguradora BES VIDA (...). Moraes Pires era administrador do banco e da seguradora. O “Jornal de Negocios” refere que Amílcar Moraes Pires vai completar o atual mandato de Ricardo Salgado. Já Rita Gomes Barosa e Isabel Almeida serão nomeadas para substituir José Manuel Espírito Santo e José Maria Ricciardi, também até ao fim de 2015” (p. 5, 21/06/2014).</p>	<p><b>Amílcar Pires - novo líder do BES e investigado no caso EDP Renováveis.</b></p>

<p>“O presidente do Banco Espírito Santo de Investimento (BESI) já tem garantido o dinheiro para o “significativo aumento de capital” que a instituição irá realizar. (...) deste 2013 que José Maria Ricciardi prepara a autonomização do BESI em relação ao Grupo Espírito Santo (GES). Esta intenção foi reforçada após a reunião de novembro que juntou a cúpula do grupo e na qual Ricciardi votou contra a continuação de Ricardo Salgado à frente do BES. Deste então, Ricciardi tem-se multiplicado em viagens pelo Mundo e em contactos com possíveis investidores, de modo a autonomizar o projeto BESI” (p. 34, 22/06/2014).</p>	<p><b>BESI adquire financiamento para o aumento de capital e separa-se do GES.</b></p>
<p>“O presidente do Banco Espírito Santo Investimento (BESI), que anunciou a intenção de separar o banco do universo do grupo liderado por Ricardo Salgado, disse ontem que a maioria da família Espírito Santo (...) queria que fosse ele o próximo presidente do BES. Num comunicado divulgado a meio da tarde, José Maria Ricciardi, refere que não aceitou a nomeação porque não existiu unanimidade em relação ao seu nome. (...) Na reunião do Conselho Superior de 8 de Junho foi Ricciardi que avançou com a proposta do seu nome para a presidência do setor financeiro do GES. A seu favor tinha um pré-acordo com cinco ramos da família Espírito Santo (Ricciardi, Moniz Galvão e Mosqueria do Amaral). Mas, no dia da votação, o ramo Moniz Galvão e Pedro Mosqueria do Amaral mostraram-se fortemente desagradados com o rumo dos</p>	<p><b>Família Espírito Santo impede Ricciardi de ser o novo líder do BES.</b></p>

<p>acontecimentos e optaram por reforçar a sua solidariedade com Ricardo Salgado, votando contra a nomeação de Ricciardi, e aceitando a solução Moraes Pires. Na declaração de ontem, Ricciardi reafirma:” Tendo prevalecido um projeto alternativo para o qual não fui chamado a intervir, não se justifica que continue a participar nos órgãos sociais das empresas do Grupo, mas impoe-se sim que me dedique em exclusivo ao programa de futuro traçado pelo BESI, que já mereceu a adesão de princípio do Banco de Portugal”. Segundo apurou o Correio da manha junto de fonte oficial do BES “ o banco, como acionista maioritário do BESI ainda não deu luz verde a qualquer tipo de aumento de capital”, nem concorda com o modelo apresentado para a operação, o que, para já, inviabiliza o projeto de crescimento anunciado por Jose Maria Ricciardi” (p. 28, 24/06/2014).</p>	
<p>“Em apenas três sessões, o BES e a casa-mãe Espírito Santo Financial Group (ESFG) perderam em Bolsa quase mil milhões de euros. O mercado e os investidores não estão contentes com o nome de Amílcar Moraes Pires para suceder Ricardo Salgado, o que reforça a ideia de que o administrador financeiro pode não ser o nome escolhido na Assembleia Geral marcada para dia 31 de julho. Entretanto, um comunicado divulgado ontem pela ESFG confirma a saída de José Maria Ricciardi de todos os cargos que ocupava no grupo (...)” (p. 31, 25/06/2014).</p>	<p><b>Fraco espírito de liderança de Amílcar Pires traduz-se na perda de milhões de euros e Ricciardi deixa o GES e fica no BESI.</b></p>

<p>“O BES, ainda liderado por Ricardo Salgado, veio ontem a público assumir que não autoriza a separação do BESI, banco de investimento que tem servido de charneira a José Maria Ricciardi na luta com o primo. Perante as movimentações, o BES emitiu um comunicado ao mercado onde diz claramente que “não está a apreciar nenhuma operação de alteração da estrutura acionista o do capital do BESI”. E enfatiza que o banco de Ricciardi está sob a sua alçada, instituição de que “detém 100% do capital” (p. 29, 26/06/2014).</p>	<p><b>BES recusa a intenção de Ricciardi tornar autónomo o BESI.</b></p>
<p>“Amílcar Moraes Pires, candidato à liderança do BES, e Ricardo Salgado, presidente demissionário desse banco, estarão envolvidos em pagamentos suspeitos do BES Angola (BESA) para duas contas tituladas por sociedades offshore no Credit Suisse. No total, entre o final de 2009 e Julho de 2011, o BESA transferiu 27, 3 milhões de dólares para as contas da Savoices e da Allanite, ambas identificadas na investigação ao caso Monte Branco. Entre o final de 2009 e Julho de 2011, o BESA fez 12 transferências para as contas da Savoices e da Allanite no Credit Suisse: a Savoices, que estará ligada a Ricardo Salgado, recebeu 13, 8 milhões de dólares; já a Allanite, da qual Amílcar Moraes Pires será um dos beneficiários, acolheu um valor na ordem dos 13,5 milhões de dólares” (p. 24, 29/06/2014).</p>	<p><b>Amílcar Pires e Ricardo Salgado transferem dinheiro do BESA para paraísos fiscais.</b></p>

<p>“Amílcar Moraes Pires já não será o sucessor de Ricardo Salgado na presidência executiva do Banco Espírito Santo (BES). Segundo noticiou ontem o site do Expresso, o nome de Moraes Pires terá caído por não garantir a adesão da maioria do capital do banco. Apesar de Moraes Pires ter sido um dos principais protagonistas nos vários “road shows” que recolheram investidores para o aumento de capital de mil milhões de euros do banco, a verdade é que a queda dos títulos do BES e da Espírito Santo Financial Group (ESFG) acabaram por ditar o afastamento do administrador financeiro da liderança do banco. Os cinco ramos da família estão agora a negociar com os restantes investidores, em particular com o Bradesco, Credit Agricole e com os fundos internacionais, uma nova lista que (...) possa ser apreciada pelo regulador antes mesmo da realização da assembleia geral de dia 31 de Julho” (p. 23, 02/07/2014).</p>	<p><b>Amílcar Pires afastado da liderança do BES.</b></p>
<p>“Vitor Bento, conselheiro de Estado escolhido por Cavaco Silva, foi um dos nomes falados por José Maria Ricciardi ao governador do Banco de Portugal para ocupar o cargo de “chairman” na futura administração do BES. Para o cargo de administrador financeiro foi avançado o nome de João Moreira Rato, presidente do Instituto de Gestão do Crédito Público. Os novos nomes terão o apoio da maioria do capital do BES, uma exigência do supervisor deste a primeira hora” (p. 06, 05/07/2014).</p>	<p><b>Vitor Bento futuro líder do BES.</b></p>

<p>“Ontem, a Espírito Santo Financial Group comunicou ao mercado as mudanças e confirmou o nome de Vítor Bento, até aqui presidente da SIBS, para presidente executivo. Da lista inicial apresentada por Salgado, só Paulo Mota Pinto – escolhido para presidente do conselho de administração - se mantém” (p. 22, 06/07/2014).</p>	<p><b>Vítor Bento é o novo líder do BES.</b></p>
<p>“A casa-mãe do BES, Espírito Santo Financial Group (ESFG), viu a Moody’s cortar-lhe a avaliação para oito níveis abaixo de “lixo” e três acima do incumprimento por causa da “falta de transparência” em torno da situação financeira do GES” (p. 19, 10/07/2014).</p>	<p><b>Moddy’s avalia o ESFG como “lixo” e com falta de transparência.</b></p>
<p>“A data 10 de Julho de 2014 vai ficar na história da Banco Nacional como o dia em que o BES abalou os mercados europeus. O risco em torno das empresas da família Espírito Santo atirou o banco para quedas expressivas, que arrastaram as praças europeias para terreno negativo. A maior dúvida dos investidores está no montante da exposição do banco à dívida do Grupo Espírito Santo (GES), um trabalho que o BES estava a preparar à hora de fecho desta edição” (p. 4, 11/07/2014).</p>	<p><b>BES abala a bolsa europeia negativamente.</b></p>
<p>“ A Comissão do Mercado de Valores Imobiliários (CMVM) está a investigar transações suspeitas efetuadas desde que se iniciou a crise em torno do Grupo Espírito Santo (GES) e que acabou por</p>	<p><b>Vendas suspeitas no BES.</b></p>

<p>penalizar as ações do BES. O regulador está analisar indícios de utilização de informação privilegiada que, em última análise, serão enviados ao Ministério Público. O CM sabe que uma das operações que estão a ser analisadas com detalhe é a alienação – em Maio e antes do aumento de cpaital que abriu portas à fuga da maioria acionista do seio da família Espírito Santo -, de mais de 35 milhões de ações pelo Credit Agrícola, um ex-aliado do BES, com elevadas mais valias” (p. 8, 17/07/2014).</p>	
<p>“ Ontem, a família Espírito Santo decidiu avançar com o processo de falência controlada da empresa no Luxemburgo, reconhecendo que a “ESI não está em condições de cumprir as suas obrigações, devido à maturidade de uma parte significativa da sua dívida. A ESI representa a empresa de topo do GES e está em falência técnica desde que foram reconhecidos irregularidades contabilísticas graves, nomeadamente dívida não contabilizada de 1,2 mil milhões de euros. “ A ESI acredita que o regime de gestão controlada permitirá defender os interesses dos credores de forma transparente e ordenada sob o controlo dos tribunais , permitindo em particular um processo de gestão do valor dos ativos para os credores mais adequado do que uma liquidação rápida e massificada” explica” (p. 8, 19/07/2014).</p>	<p><b>Falência da empresa ESI do GES.</b></p>
<p>“O Banco Espírito Santo deverá ter registado um prejuízo de cerca de um milhão de euros por dia nos primeiros seis meses deste ano” (p. 6, 23/07/2014).</p>	<p><b>BES perde um milhão a cada dia.</b></p>



“ O ex-líder do BES foi ontem detido no âmbito da investigação ao caso Monte Branco. O antigo banqueiro foi ouvido durante quase sete horas por causa do negócio da venda da ESCOM. Ricardo Salgado saiu em liberdade, mas sem passaporte, e sujeito a uma caução de três milhões de euros. A venda da ESCOM a uma offshore ligada a Álvaro Sobrinho, a Newbrok, é a teia de transações financeiras analisadas à lupa pelo Ministério Público. As verbas partiram do BES Angola, banco então liderado por Sobrinho, e tiveram como destino contas de Salgado e de Amílcar Moraes Pires, ex- administrador financeiro do BES. (...) às contas de Salgado terão chegado 11 milhões de dólares (8,1 milhões de euros) por via de José Guilherme – empresário do setor da construção que terá servido apenas como ponto de passagem do dinheiro – e quatro milhões de euros por via de uma sociedade do GES. Para a Allanite, offshore que terá como beneficiário Moraes Pires, terão seguido outros 13,5 milhões de dólares (10 milhões de euros). A investigação tenta agora averiguar se houve ganhos pessoais com o negócio. Ricardo Salgado foi ontem detido (...). Foi depois conduzido ao Tribunal Central de Instrução Criminal, onde foi inquirido pelo juiz Carlos Alexandre por suspeitas de burla, abuso de confiança, falsificação e branqueamento de capitais” (p. 4 e 5, 25/07/2014).

**Deteção de Ricardo Salgado e suspeitas de burla, abuso de confiança, deturpação e branqueamento de capitais.**

<p>“O BES concedeu créditos superiores a 10,7 milhões de euros a administradores da Espírito Santo Financial Group (ESFG), a holding que controla a área financeira no GES e que já pediu a proteção contra os credores no Luxemburgo. A concessão dos créditos aos administradores da ESFG, sociedade que concentra a posição de 20,1% que a família Espírito Santo detém no capital social do BES, é referida, de forma discreta nas contas de 2007 do BES. Através do relatório e contas desse ano do banco, constata-se que “em 31 de dezembro de 2008 o valor dos créditos concedidos pelo Grupo aos administradores da ESFG que não são cumulativamente administrados pelo BES ascendia a 6520 milhares de euros”. Um anos depois, segundo esse documento, o valor dos empréstimos ultrapassava 10,7 milhões de euros. Nessa altura, Ricardo Salgado ocupava cargos de liderança no BES e na ESF: no BES era vice-presidente do conselho de administração e presidente da comissão executiva; na ESFG era presidente do conselho de administração. Confrontado pelo CM com os créditos concedidos aos administradores da ESFG, os atuais responsáveis pelo BES recursaram esclarecer quem são os beneficiários desses empréstimos bancários (...)”(p. 6, 28/07/2014).</p>	<p><b>Empréstimos de milhões a administradores da ESFG.</b></p>
<p>“Existem milhares de transferências provenientes do Banco Nacional de Angola e que circulavam através do BES Londres em que o beneficiário documental da ordem de transferência não foi o beneficiário</p>	<p><b>Burla no BES de Londres.</b></p>

<p>final do dinheiro que foi enviado para Portugal. A burla descobriu-se quando se cruzaram nomes dos beneficiários que constavam na ordem de transferência e os titulares efetivos dos números de IBAN (...) e se chegou à conclusão que não se tratava da mesma entidade para onde foi enviado o dinheiro”(p. 6, 28/07/2014).</p>	
<p>“O número assume dimensões quase astronómicas: até junho, o BES registou prejuízos no montante total de 3,5 mil milhões de euros. As contas revelam quebras nas regras de atribuição de crédito a empresas do grupo que fizeram deslizar a exposição direta do banco às empresas da família ES para 1572 milhões de euros e catapultaram as provisões registadas pela instituição para um total de 4,253 mil milhões de euros. Vítor Bento diz que a nova gestão já está a trabalhar num plano de recapitalização e que vai ser necessário um aumento de capital que contemple uma “almofada de precaução. Pior: em Junho houve operações de crédito à holding da família no valor de 120 milhões que não foram alvo de análise nem tiveram aprovação prévia “pelos órgãos do banco com competência para aprovar este tipo de operações. O BES coloca os holofotes sobre Ricardo Salgado ao dizer que só recentemente “tomou conhecimento da existência de duas cartas emitidas pelo BES a beneficiários de entidades creadoras da Espírito Santo Internacional, cuja aprovação não havia sido realizada de acordo com os procedimentos internos instituídos pelo banco, nem constava nos registos</p>	<p><b>Prejuízos astronómicos no BES e desvio de informação.</b></p>

<p>contabilísticos” (p. 6, 31/07/2014).</p>	
<p>“Existem várias fraudes no BES e no Espírito Santo Financial Group e o principal objectivo do Banco de Portugal é encontrar os culpados nas próximas duas semanas. Para já, segundo apurou o CM, há diversas “operações proibidas” que apenas têm as assinaturas de Ricardo Salgado (presidente executivo) e de Amílcar Morais Pires (administrador financeiro e que não foram aprovadas pelos órgãos do banco que, tradicionalmente, têm de dar luz verde àquele tipo de investimentos. Nesse tipo de operações podem enquadrar-se as duas cartas emitidas pelo BES em benefício de entidades creadoras da Espírito Santo Internacional (...). Mas há outras irregularidades, como é o caso da constituição de vários “veículos financeiros” que serviram para transferir milhões de euros para sociedades da família” (p. 6, 01/08/2014).</p>	<p><b>Fraude no BES e ESFG e irregularidades na transferência de milhões para os cofres da família E.S.</b></p>
<p>“O Banco de Portugal ordenou o congelamento de pagamentos pelo BES a empresas do Grupo Espírito Santo (GES), muitas delas insolventes. O CM sabe que o regulador suspeita da intervenção de verbas do banco para empresas da família ES já após o afastamento do banqueiro dos comandos da instituição. (...) a preocupação do regulador é evitar a saída de verbas para as empresas controladas pela família – sobretudo por Ricardo Salgado – e o delapidar da instituição. As operações, sabe o CM,</p>	<p><b>Regulador congela os pagamentos às empresas do GES.</b></p>

<p>foram detectadas recentemente e prendem-se sobretudo com o pagamento de reembolsos. Ao que o CM apurou, as indicações do superivosr passam pelo congelamento dos reembolsos antecipados e da recompra de créditos pelo BES, bem como pela proibição de realização de pagamentos a entidades relacionadas ou sob o controlo de entidades relacionadas. São disso exemplos a ESFG, a Espírito Santo Internacional e a Rioforte ”(p. 6, 02/08/2014).</p>	
<p>“O Governo vai injetar dinheiro no BES para evitar riscos sistémicos. O financiamento não será feito de forma direta, mas através de um fundo de resolução composto pelos restantes banqueiros, com recurso à linha de recapitalização da troika. Numa primeira fase, haverá uma separação entre o banco e os ativos tóxicos decorrentes da anterior gestão executiva, liderada por Ricardo Salgado, através da criação de um banco mau. Além disso, a instituição passará a ter um acionista único: o fundo de resolução, entidade criada há cerca de um ano no âmbito do mecanismo europeu de resolução e que é composta pelos bancos que constituem o sistema bancário nacional ”(p. 6, 03/08/2014).</p>	<p><b>Governo injeta dinheiro no BES e separação entre o banco mau e banco bom.</b></p>
<p>“ Em 48 horas, o Banco de Portugal (BDP) separou ativos bons do BES dos problemáticos para resolver o “risco sistémico” da instituição. Hoje, o nome Espírito Santo, associado a um banco, cai por terra – e os depósitos, clientes, créditos, agências e</p>	<p><b>Fim do BES (Banco Mau) e nascimento do Novo Banco (Banco Bom).</b></p>

<p>trabalhadores ganham nova cara numa instituição recapitalizada sob o nome de Novo Banco. Todos os ativos tóxicos que integravam a instituição, nomeadamente os negócios relacionados com a família ES, as filiais bancárias problemáticas – como por exemplo, O ES Privée, o BES Angola, o banco no Panamá, e outros – são colocados no chamado “banco mau”, que assumirá a antiga designação de BES ”(p. 4, 04/08/2014).</p>	
<p>“Os depósitos dos ex-gestores do BES, dos familiares e das empresas com eles relacionadas foram transferidos para o banco mau que resultou da separação entre ativos problemáticos e saudáveis. Na prática, vão responder pelo massa falida do velho banco ”(p. 4, 05/08/2014).</p>	<p><b>Depósitos da família ES ficam no banco mau (BES).</b></p>
<p>“ O antigo presidente executivo do BES e ex-líder do GES tem boa parte do dinheiro de que dispõe em Singapura, longe da alçada das autoridades portuguesas. Em 2011, o ex-banqueiro possuía 30 milhões de euros em contas por si controladas naquela península do sudoeste asiático (...). O antigo banqueiro tem desta forma as contas salvaguardadas de eventuais ações de arresto de bens motivadas por processos judiciais que possam surgir em Portugal (...). E escapa (...) à determinação do Banco de Portugal, que com congelou todas as contas bancárias de antigos gestores do banco, familiares e acionistas (...)” (p. 6, 07/08/2014).</p>	<p><b>Ricardo Salgado, calculista, guarda o seu dinheiro em Singapura.</b></p>

<p>“São 40 os nomes que constam de uma listagem que a Autoridade Tributária identificou como beneficiários de transferências bancárias no valor de milhões de euros do BES Angola. Entre eles, estão o ex-presidente do banco Álvaro Sobrinho, o ex-presidente executivo da ESCOM (empresa que mediu a compra dos submarinos)” (p. 4, 23/09/2014).</p>	<p><b>Desvio e lavagem de dinheiro no BES Angola.</b></p>
<p>“ A auditoria forense – ainda não está conluída mas permite já algumas conclusões – terá confirmado os sinais detetados pelo Banco de Portugal, no final de Julho, de que Salgado e alguns membros da equipa de gestão estariam a ordenar operações de reembolso de dívida a empresas da família e clientes privilegiados à revelia das determinações do supervisor, utilizando para tal sociedades offshore. A Eurofin terá sido o veículo” (p. 24, 11/11/2014).</p>	<p><b>Desvio de verbas do BES para proveito familiar.</b></p>
<p>“A auditoria forense pedida pelo Banco de Portugal ao BES, em fase de conclusão pela Deloitte, apurou indícios de que elementos da família ES terão beneficiado, a título pessoal, de dinheiro desviado do banco. A auditoria revela que as operações suspeitas, realizadas através de offshores, tiveram início em 2009, bem antes dos primeiros problemas vindos a público. A Eurofin, sociedade sediada na Suíça, é o elemento central das operações financeiras suspeitas tendo sido intermediária na passagem do dinheiro do BES para as sociedades</p>	<p><b>Desvio de dinheiro para offshores desde 2009.</b></p>

em paraísos fiscais” (p. 24, 12/11/2014).	
-------------------------------------------	--

## Diário Económico

Frases	Codificação
<p>“Reforço de provisões, diminuição das receitas e menos lucros vindos do exterior. Estes foram os principais fatores a contribuir para que o BES tenha registado, nos primeiros nove meses de 2013, um prejuízo de 381 milhões de euros (...). Ricardo Salgado assumiu, na conferência de imprensa de sexta-feira, que ainda se vão seguir “um trimestre ou outro” de maus resultados mas disse que a gestão conta” que em 2014 seja um ano de viragem” (p. 32, 28/10/2013).</p>	<p><b>Prejuízos no BES traduzidos pelo reforço de provisões, redução das receitas e diminuição do lucro do exterior.</b></p>
<p>“Para clarificar as águas e fortalecer a sua posição, Ricardo Salgado (...) optou por uma jogada arriscada: pediu um voto de confiança ao Conselho Superior, deixando implícito que a não aprovação da moção levaria à sua saída da liderança antes do fim do presente mandato (2015). Encostados à parede, os restantes quatro ramos da família (...) votaram a favor da moção. A única voz dissonante foi a de José Maria Ricciardi, primo de Ricardo Salgado, presidente do BES Investimento e possível candidato à sucessão do grupo. Porém Ricciardi não tem direito a voto no Conselho (...)” (p. 30, 11/11/2013).</p>	<p><b>Preparação da sucessão de Salgado.</b></p>



<p>“O conflito familiar na cúpula do BES foi ontem para “intervalo”. Sob pressão do Banco de Portugal, Ricardo Salgado e José M. Ricciardi acordaram uma trégua que assegura, para já, a estabilidade acionista e abre caminho a uma sucessão pacífica do líder, em 2015. Ricardo Salgado desmente a tese de “golpe de estado” e aponta Ricciardi como possível candidato à sucessão. Em contrapartida, o presidente do BES Investimento declarou que, após esclarecimentos entretanto obtidos, reiterou a confiança na liderança de Ricardo Salgado, posta em causa na reunião de Conselho Superior do passado dia 7 de Novembro” (p. 34, 12/11/2013).</p>	<p><b>Paz forçada entre Ricardo Salgado e Ricciardi quanto à sucessão.</b></p>
<p>“A corrida à sucessão de Ricardo Salgado na liderança do ramo financeiro do GES conheceu ontem um novo desenvolvimento, Ricardo Abecassis ES, presidente do BES Investimento Brasil e primo de Ricardo Salgado, admitiu estar disponível para suceder ao líder histórico do BES, se os acionistas do maior império familiar português o desejarem, mas salientou que não existe data nem pressão para que a sucessão tenha lugar” (p. 26, 13/02/2014).</p>	<p><b>Ricardo Abecassis ES possível sucessor de Ricardo Salgado.</b></p>
<p>“Já fomos nacionalizados uma vez, em 1975, e não queremos ser outra vez. O banco é suficientemente forte para seguir o seu caminho em frente sem recorrer ao Estado. Há capital disponível para fazer os reforços sem usar o dinheiro do Estado e sem contribuir para o aumento da dívida do Estado. No Brasil estamos no período de Carnaval e de férias e ele (Ricardo</p>	<p><b>Ricardo Salgado quer distância entre o Estado e o Banco.</b></p>

<p>Abecassis ES Silva) pode andar distraído em relação à necessidade de reforçar capital” Palavras de Ricardo Salgado. (p. 6, 14/02/2014).</p>	
<p>“O Espírito Santo Financial Group (ESFG) encerrou o ano de 2013 com um prejuízo recorde de 864 milhões de euros, contra um lucro de 313 milhões no exercício anterior (...). Este prejuízo deveu-se à provisão especial de 700 milhões de euros que o grupo teve de registar para acautelar o risco de incumprimento nas emissões de papel comercial da Espírito Santo Internacional que foram colocadas junto de clientes de retalho do BES” (p. 3, 29/04/2014).</p>	<p><b>Prejuízos financeiros na Espírito Santo Financial Group (ESFG).</b></p>
<p>“Alegado conluio e participação em atividades ilícitas” na operação do banco da Florida, “alegadas violações da lei espanhola de branqueamento de capitais” ou necessidade de “revisão de procedimentos” na prevenção do branqueamento de capitais na sucursal do BES em Londres, são várias as ações judiciais que envolvem o grupo BES e de que se dá conta no prospeto” (p. 4, 22/05/2014).</p>	<p><b>Processos judiciais que envolvem o GES.</b></p>
<p>“Em resultado da auditoria limitada foram identificadas irregularidades materialmente relevantes nas demonstrações financeiras da ESI, pondo em causa a completude e veracidade dos seus registos contabilísticos, e que consistem, designadamente, na não preparação de contas consolidadas, não</p>	<p><b>Irregularidades na Espírito Santo Internacional.</b></p>

<p>contabilização de passivos financeiros de elevada dimensão, sobrevalorização de ativos, não reconhecimento de provisões para riscos e contingências diversas, suporte inadequado de registos contabilísticos e transações cuja forma não corresponde à respetiva substância”, revela um comunicado divulgado na noite de ontem pelo Espírito Santo Financial Group” (p. 44, 30/05/2014).</p>	
<p>“ Ricardo Salgado (...) vai apresentar hoje a sua demissão da presidência executiva da instituição, na sequência de várias notícias negativas para a reputação do grupo, que levaram, nos últimos meses, a um crescendo de pressão por parte do Banco de Portugal. Abriu assim, formalmente, a corrida à sucessão, com um duelo entre Amílcar Morais Pires – com apoio de Salgado – e um sempre desafiante José Maria Ricciardi. Embora Salgado tenha procurado sair noutras circunstâncias, os sucessivos “casos” ao longo dos últimos anos tornaram este desfecho inevitável: as notícias sobre uma alegada comissão de 8.5 milhões de euros (que Salgado desmentiu); a provisão especial de 700 milhões de euros que o grupo teve de reconhecer para acautelar o reembolso do papel comercial da ES Internacional vendido a clientes de retalho do BES; o “buraco” de 4,2 mil milhões de euros no BES Angola, durante a gestão de Álvaro Sobrinho (...); e, o que terá sido a gota de água, o passivo não reconhecimento de 1.3 mil milhões de euros na ESI, com embaraçosas declarações contraditórias de Salgado (...)” (p. 4, 20/06/2014).</p>	<p><b>Demissão de Salgado, sucessão e irregularidades efetuadas por este.</b></p>

<p>“O BES inicia uma nova era. Pela primeira vez na história – com exceção do período em que esteve nacionalizado - será liderado por um gestor que não tem “ Espírito Santo” no nome. A primeira missão do novo presidente do executivo, Amílcar Moraes Pires, será mostrar ao mercado que é o gestor independente que o Banco de Portugal exige, apesar de ser visto como o braço direito do líder histórico Ricardo Salgado” (p. 30, 23/06/2014).</p>	<p><b>Amílcar Moraes Pires novo líder do BES.</b></p>
<p>“José Maria Ricciardi:” Reconhecida que foi a minha idoneidade como gestor do banco, e tendo prevalecido como projeto alternativo para o qual não fui chamado a intervir, não se justifica que continue a participar nos órgãos sociais das empresas do grupo, mas impõe-se sim que me dedique em exclusivo ao programa de futuro traçado pelo BES Investimento, que já mereceu a adesão de princípio do Banco de Portugal de Portugal” refere o banqueiro” (p. 6, 24/06/2014).</p>	<p><b>Ricciardi afasta-se da família Espírito Santo.</b></p>
<p>“ (...) Carlos Costa garantiu, num comunicado, que o BES está sólido. E prepara-se, segundo avança a Reuters, para vetar formalmente a escolha de Amílcar Moraes pires para a liderança do banco, assumindo as rédeas do processo. A agência noticiosa avançou ontem (...) que o BDP não aceita o nome do administrador financeiro do BES e homem de confiança do líder histórico Ricardo Salgado, que tinha sido proposto pela família Espírito Santo (p. 23, 4/07/2014).</p>	<p><b>Banco de Portugal afasta Amílcar Pires da liderança do BES.</b></p>

<p>“ (...) Passados 43 anos, Vítor Bento vai regressar à banca, depois da indicação para presidente-executivo do banco BES” (p. 30, 7/07/2014).</p>	<p><b>Vítor Bento indicado para líder do BES.</b></p>
<p>“A Espírito Santo Internacional entrou em falência técnica após terem sido detetadas irregularidades graves que escondiam um passivo não-reconhecido de 1,3 milhões. A reestruturação da dívida que a ESI pretende propor deverá passar pelo prolongamento de prazos mas sem um “haircut” (p. 26, 9/07/2014).</p>	<p><b>Irregularidades e reestruturação da ESI.</b></p>
<p>“Entretanto, o BES é, cada vez mais, Espírito Santo apenas de nome. (...) O ESFG já só controla 20% do capital do BES, uma vez que o banco japonês Nomura terá exigido ações representativas de 5% do capital do banco, que foram entregues pela família em garantia por um financiamento para o recente aumento de capital. Perante a forte queda das ações (...), os japoneses terão exigido a execução da garantia” (p. 28, 14/07/2014).</p>	<p><b>Família Espírito Santo perde poder no BES.</b></p>
<p>“O ex-presidente do BES, que foi ontem de manhã detido para interrogatório no Tribunal Central de Instrução Criminal, saiu sob caução de três milhões de euros. (...) A Procuraria Geral da República deu conta que foram obtidos elementos de prova por via da cooperação judiciária internacional no âmbito da investigação “Monte Branco” que alegadamente envolve a maior rede de fraude fiscal e de branqueamento de capitais detetada em Portugal.</p>	<p><b>Salgado detido por suspeitas de fraude fiscal e branqueamento de capitais.</b></p>

<p>Suspeitas de crimes: branqueamento de capitais com moldura penal até 12 anos de prisão. Falsificação, cujo crime é punido até cinco anos de prisão. Abuso de confiança punível de um a oito anos de prisão se a coisa móvel é de valor consideravelmente alto. Burla é um crime punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa (...)” (p. 4, 25/07/2014).</p>	
<p>“Cartas de conforto a favor de credores da Espírito Santo Internacional, identificação de três veículos – e um quarto sobre o qual não há informação – onde estava alocada dívida do grupo, aumento das responsabilidades pelo papel comercial assumido pelos clientes de retalho e a revisão em baixa do valor de imóveis, instrumentos financeiros e outros ativos. Estas foram algumas das surpresas detetadas (...) no BES” (p. 6, 1/08/2014).</p>	<p><b>Irregularidades no BES.</b></p>
<p>“Terminou finalmente a incerteza. O BES vai receber 4,9 mil milhões – via fundo de resolução – e será dividido em duas unidades: o banco normal e um “bad bank”. O primeiro passo do processo é a separação em dois do que é atualmente o BES. Para um lado vai a parte boa do banco, e essa instituição chamar-se-á, provisoriamente Novo Banco” (p. 4, 4/08/2014).</p>	<p><b>Fim do BES e nascimento do Novo Banco.</b></p>
<p>“A sessão de sexta-feira, a última em que o BES negociou em bolsa, até começou relativamente calma para as ações do banco. Às 15:04 horas, as ações começam a cair a pique, num movimento bola de neve. Parecia até que alguém sabia (...) que o banco</p>	<p><b>Fuga de informações leva a falência do BES.</b></p>

<p>caminhava para a falência. E se alguém efetivamente sabia, e tirou partido dessa informação, não publica, para sair a tempo do banco? É isso que a CMVM está a tentar apurar. Carlos Costa, Governador do Banco de Portugal, explicou no domingo à noite que o BCE havia decidido, a 1 de Agosto, cortar o acesso do BES à sua liquidez. O que se suspeita é que tenha sido essa informação a dar, aos acionistas que dela tiveram conhecimento a confirmação final de que o BES dificilmente escaparia a uma intervenção ou a uma falência. Nesse momento, foi como uma fuga de um prédio a arder, com esses investidores atropelando-se para sair, o que contagiou outros que, ainda que não sabendo o que se passava, tomaram a decisão de sair, mesmo perdendo dinheiro face ao que haviam investido” (p. 26, 6/08/2014).</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### Jornal Expresso

Frases	Codificação
<p>“A Espírito Santo Internacional não registou 1,2 mil milhões de dívidas nas contas de 2012. É essa a natureza e o valor das irregularidades materialmente relevantes. E que deixa numa situação financeira grave, em falência técnica” (p. 3, 23/06/2014).</p>	<p><b>Dívidas na ESI.</b></p>
<p>“Ricardo Salgado assume-se como responsável mas envolve todos os gestores da família. E o contabilista. A responsabilidade foi já assumida</p>	<p><b>Salgado culpabiliza os gestores e a si próprio pelos</b></p>

<p>pelo contabilista, que se demitiu; houve negligência e não dolo; Salgado não sabia de nada porque andava focado no banco e não no grupo; os administradores são responsáveis – mas todos não apenas Salgado. Estas explicações foram dadas ontem por Ricardo Salgado em entrevista (...). Ricardo Salgado diz: “ Eu assumo que também sou responsável”. “ Nos cometemos erros, todos nós, cometemos erros, mas erros provocados pela estrutura e organização no topo, diz Salgado” (p. 13, 23/06/2014).</p>	<p><b>problemas no GES.</b></p>
<p>“Ricardo Salgado sabia. A declaração é de Francisco Machado da Cruz, o contabilista que Ricardo Salgado, presidente do BES e líder do GES, aponta como o responsável pelo desvio de 1,3 mil milhões no passivo da Espírito Santo Internacional, holding que controla os negócios financeiros e não financeiros da família. Machado da Cruz relata (...) que Ricardo Salgado sabia deste 2008 que as contas não refletiam a verdade financeira da ESI. Machado da Cruz diz que se reunia diretamente com Salgado e que era com ele, e com o seu superior direto, José Castella (controller financeiro do GES), que aprovava as contas antes de serem mostradas aos outros administradores. Mas assume a responsabilidade de total do que se passou afirmando que a sua equipa não sabia de nada. Em recente entrevista (...), Ricardo Salgado atribui todas as culpas a Machado da Cruz. Assegurou que tinham sido apanhados desprevenidos, que ninguém da administração do</p>	<p><b>Acusações entre Salgado e o seu contabilista.</b></p>



GES tinha conhecimento, que ninguém lhe tinha dito que era preciso consolidar as contas” (p. 8, 13/06/2014).	
“O GES (...) está a ruir. A renúncia de Ricardo Salgado da presidência do BES, 23 anos depois de ter assumido a liderança, é mais um sinal de que nada voltará a ser como era até 2013” (p. 8, 13/06/2014).	<b>Ricardo Salgado renuncia a liderança do BES.</b>
“Ricardo Salgado em declarações ao Expresso a 20 de Julho de 1991: “Quando os interesses da família se sobrepõem aos dos negócios, é o desmoronamento” (18/06/2014).	<b>Ricardo Salgado anteviu o fim do BES sem querer.</b>

## **ANEXO II – Codificação Axial**

Categorias	Frases
<p><b>Estabilidade, premiação, distinção e lucratividade do BES.</b></p>	<p>“O dossiê especial da Exame, “Banca &amp; Seguros”, premiou os melhores bancos e seguradoras em Portugal, com base na análise de indicadores financeiros e operacionais. No sector bancário, Banco Espírito Santo (...) foram os grandes vencedores” (Revista Exame, p.10, Janeiro 2013).</p> <p>“O BES foi ainda o melhor grande banco e o mais rentável” (Revista Exame, p.10, Janeiro 2013).</p>
<p><b>Guerra Familiar pela sucessão</b></p>	<p>“O processo de sucessão de Ricardo Salgado está em marcha após o seu primo José Maria Ricciardi lhe ter retirado a confiança. Numa altura de grande dificuldade no sector financeiro, é uma má notícia” (Revista Exame, p.14, Dezembro 2013).</p> <p>“(…) José Maria Ricciardi é candidato à sucessão e à liderança da área financeira do GES, mas não está sozinho nesta corrida” (Revista Exame, p. 44, Dezembro 2013).</p> <p>“Nos dias conturbados que o grupo enfrenta (...), levando à abertura do processo de sucessão de Ricardo Salgado – tem, até agora, mantido uma posição de reserva pública. Também terá uma palavra a dizer na sucessão” (Revista Exame, p.47, Dezembro 2013).</p>

“A família está dividida face ao processo de sucessão de Ricardo Salgado” (Revista Exame, p.32, Julho 2014).

“Antes das tréguas entre Salgado e Ricciardi, o Conselho Superior definiu, por acordo, um conjunto de candidatos possíveis para a presidência do GES”. Segundo apurou o CM, três são nomes ligados aos vários ramos da família Espírito Santo. Entre eles estarão Ricciardi e Ricardo Abecassis Espírito Santo. Entre os nomes fora da família fala-se em António Horta Osório, presidente do Banco Inglês Lloyds. Caberá agora ao Conselho Superior contactar cada um dos potenciais sucessores, de modo a avaliar a sua disponibilidade e as condições que colocam para desempenhar as funções” (Jornal Correio da Manhã, p. 22, 13/11/2013).

“(…) Surge agora na corrida outro primo: Ricardo Espírito Santo, que confirmou ontem estar disponível para presidir ao banco. Ricardo Espírito Santo, líder do Espírito Santo Investment Bank Brasil representa um dos cinco e mais influentes ramos da família do grupo: o de Maria do Carmo Moniz Galvão Espírito Santo, a matriarca da família” (Jornal Correio da Manhã, p. 23, 13/02/2014).

“O atual líder do BES, Ricardo Salgado, está fora da próxima comissão executiva do banco. Na lista para a sucessão estão cinco nomes: José Honório, ex-presidente executivo da Portucel, José Maria

Ricciardi, líder do BESI e rosto da contestação à liderança de Ricardo Salgado, Joaquim Goes, administrador do BES, João Pena da Rioforte (holding não financeira do grupo) e João de Brito e Cunha, diretor do BESI. Fontes do setor financeiro admitem que José Honório é o melhor posicionado para ocupar o lugar de Salgado no BES, enquadrando-se no perfil de gestão profissional reclamado pelo supervisor” (Jornal Correio da Manhã, p. 21, 29/05/2014).

“Para clarificar as águas e fortalecer a sua posição, Ricardo Salgado (...) optou por uma jogada arriscada: pediu um voto de confiança ao Conselho Superior, deixando implícito que a não aprovação da moção levaria à sua saída da liderança antes do fim do presente mandato (2015). Encostados à parede, os restantes quatro ramos da família (...) votaram a favor da moção. A única voz dissonante foi a de José Maria Ricciardi, primo de Ricardo Salgado, presidente do BES Investimento e possível candidato à sucessão do grupo. Porém Ricciardi não tem direito a voto no Conselho e terá abandonado a reunião a meio (...)” (Diário Económico, p. 30, 11/11/2013).

“O conflito familiar na cúpula do BES foi ontem para “intervalo”. Sob pressão do Banco de Portugal, Ricardo Salgado e José M. Ricciardi acordaram uma trégua que assegura, para já, a estabilidade acionista e abre caminho a uma sucessão pacífica do líder, em 2015. Ricardo

Salgado desmente a tese de “golpe de estado” e aponta Ricciardi como possível candidato à sucessão. Em contrapartida, o presidente do BES Investimento declarou que, após esclarecimentos entretanto obtidos, reiterou a confiança na liderança de Ricardo Salgado, posta em causa na reunião de Conselho Superior do passado dia 7 de Novembro” (Diário Económico, p. 34, 12/11/2013).

“A corrida à sucessão de Ricardo Salgado na liderança do ramo financeiro do GES conheceu ontem um novo desenvolvimento, Ricardo Abecassis ES, presidente do BES Investimento Brasil e primo de Ricardo Salgado, admitiu estar disponível para suceder ao líder histórico do BES, se os acionistas do maior império familiar português o desejarem, mas salientou que não existe data nem pressão para que a sucessão tenha lugar” (Diário Económico, p. 26, 13/02/2014).

“Ricardo Salgado (...) vai apresentar hoje a sua demissão da presidência executiva da instituição, na sequência de várias notícias negativas para a reputação do grupo, que levaram, nos últimos meses, a um crescendo de pressão por parte do Banco de Portugal. Abriu assim, formalmente, a corrida à sucessão, com um duelo entre Amílcar Morais Pires – com apoio de Salgado – e um sempre desafiante José Maria Ricciardi” (Diário Económico, p. 4, 20/06/2014).

“Depois de uma reunião do Conselho Superior do

Grupo Espírito Santo (GES) e de um encontro com o governador do Banco de Portugal, o nome escolhido para suceder a Ricardo Salgado na presidência executiva do BES foi o de Amílcar Moraes Pires. O administrador financeiro e homem de confiança de Salgado está a ser investigado pelo departamento de investigação e ação penal (DIAP) na consequência de uma queixa da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) relativa a transações de ações da EDP Renováveis, por parte do BES e da Seguradora BES VIDA (...). Moraes Pires era administrador do banco e da seguradora. O “Jornal de Negócios” refere que Amílcar Moraes Pires vai completar o atual mandato de Ricardo Salgado. Já Rita Gomes Barosa e Isabel Almeida serão nomeadas para substituir José Manuel Espírito Santo e José Maria Ricciardi, também até ao fim de 2015” (Jornal Correio da Manhã, p. 5, 21/06/2014).

“Amílcar Moraes Pires já não será o sucessor de Ricardo Salgado na presidência executiva do Banco Espírito Santo (BES). Segundo noticiou ontem o site do Expresso, o nome de Moraes Pires terá caído por não garantir a adesão da maioria do capital do banco. Apesar de Moraes Pires ter sido um dos principais protagonistas nos vários “road shows” que recolheram investidores para o aumento de capital de mil milhões de euros do banco, a verdade é que a queda dos títulos do BES e da Espírito Santo Financial Group (ESFG) acabaram por ditar o afastamento do

administrador financeiro da liderança do banco. Os cinco ramos da família estão agora a negociar com os restantes investidores, em particular com o Bradesco, Credit Agricole e com os fundos internacionais, uma nova lista que (...) possa ser apreciada pelo regulador antes mesmo da realização da assembleia geral de dia 31 de Julho” (Jornal Correio da Manhã, p. 23, 02/07/2014).

“Vitor Bento, conselheiro de Estado escolhido por Cavaco Silva, foi um dos nomes falados por José Maria Ricciardi ao governador do Banco de Portugal para ocupar o cargo de “chairman” na futura administração do BES. Para o cargo de administrador financeiro foi avançado o nome de João Moreira Rato, presidente do Instituto de Gestão do Crédito Público. Os novos nomes terão o apoio da maioria do capital do BES, uma exigência do supervisor deste a primeira hora” (Jornal Correio da Manhã, p. 06, 05/07/2014).

“Ontem, a Espírito Santo Financial Group comunicou ao mercado as mudanças e confirmou o nome de Vitor Bento, até aqui presidente da SIBS, para presidente executivo. Da lista inicial apresentada por Salgado, só Paulo Mota Pinto – escolhido para presidente do conselho de administração - se mantém” (Jornal Correio da Manhã, p. 22, 06/07/2014).

“(…) Carlos Costa garantiu, num comunicado, que o BES está sólido. E prepara-se, segundo



avança a Reuters, para vetar formalmente a escolha de Amílcar Morais pires para a liderança do banco, assumindo as rédeas do processo. A agência noticiosa avançou ontem (...) que o BDP não aceita o nome do administrador financeiro do BES e homem de confiança do líder histórico Ricardo Salgado, que tinha sido proposto pela família Espírito Santo” (Diário Económico, p. 23, 4/07/2014).

“(...) Passados 43 anos, Vítor Bento vai regressar à banca, depois da indicação para presidente-executivo do banco BES” (Diário Económico, p. 30, 7/07/2014).

“Em confronto direto estavam, e estão, os primos Ricardo Salgado, presidente do BES, e José Maria Ricciardi, presidente do BES Investimento (BESI) (...)” (Revista Exame, p.34, Julho 2014).

“Começou a faltar dinheiro, e os grandes acionistas deixaram de receber dividendos. Simultaneamente, eram chamados a reforçar o capital do banco e a financiar as empresas do grupo. Como é que a família iria aumentar o capital se não recebia dividendos e o BES estava limitado nos empréstimos? É neste contexto que começam a vir a público os problemas fiscais e judiciais que envolvem Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi” (Revista Exame, p.34, 36, Julho 2014).

“Após quatro dias de guerra, os patriarcas da família Espírito Santo obrigaram os primos

	<p>Ricardo Salgado (...) e José Maria Ricciardi (...) a um consenso que retire o grupo dos holofotes da opinião pública. Maria do Carmo Espírito Santo e o comandante António Ricciardi – dois dos cinco elementos que representam os ramos da família no Conselho Superior do GES – lideraram as negociações, sabe o CM.” Dos esforços dos patriarcas saiu um comunicado conjunto no qual Ricardo Salgado reconhece Ricciardi como “um dos membros possíveis à sua sucessão” e o líder do BESI “reiteira o voto de confiança” no presidente do BES” (Jornal Correio da Manhã, p. 21, 12/11/2013).</p> <p>“A auditoria forense – ainda não está concluída mas permite já algumas conclusões – terá confirmado os sinais detetados pelo Banco de Portugal, no final de Julho, de que Salgado e alguns membros da equipa de gestão estariam a ordenar operações de reembolso de dívida a empresas da família e clientes privilegiados à revelia das determinações do supervisor, utilizando para tal sociedades offshore. A Eurofin terá sido o veículo” (Jornal Correio da Manhã, p. 24, 11/11/2014).</p>
<p><b>Poder de Ricciardi, luta contra a liderança de Ricardo Salgado e tentativa falhada de separação do BESI do BES.</b></p>	<p>“ (...) António Ricciardi detém a segunda maior posição no Grupo Espírito Santo (GES) (...). Através do GES, dos seus ativos fazem parte o Banco Espírito Santo (BES), a companhia de seguros Tranquilidade e a área não financeira do grupo, que engloba negócios em Portugal,</p>

América do Sul e África, em áreas como o imobiliário, turismo (...). É presidente do poderoso conselho superior do GES (...)” (Revista Exame, p. 44, Dezembro 2013).

“O seu filho, José Maria Ricciardi, é o rosto público das divergências em relação à liderança de Ricardo Salgado (...), e o comandante já assumiu publicamente que se deve discutir a sucessão, apesar de ter ajudado a evitar uma rutura institucional imediata, que podia por em causa o futuro do grupo” (Revista Exame, p. 44, Dezembro 2013).

“José Maria Ricciardi emitiu ontem um comunicado em que assume publicamente o seu confronto com o presidente do Grupo, Ricardo Salgado. As ações do BES caíram 2,5 % e o valor do banco baixou mais de 104 milhões de euros numa única sessão. Ricardo Salgado pediu um voto de confiança para liderar o futuro do GES, o presidente do BESI veio dizer que “não confia” em Salgado” (Jornal Correio da Manhã, p. 8, 9/11/2013).

“ (...) José Maria Ricciardi, tem mantido reuniões regulares com Álvaro Sobrinho, ex-líder executivo do BES Angola (BESA) e rival de Ricardo Salgado, presidente do GES, dono do BES. A aproximação de entre os dois banqueiros motivou a tomada de posição do Conselho Superior do GES, que deu um voto de confiança a Ricardo Salgado e que isolou José Maria

Ricciardi. Ontem, José Maria Ricciardi emitiu um comunicado em que diz que a escolha do sucessor de Ricardo Salgado “realizar-se-à não por decisão ou recomendação individual, mas pela vontade colectiva dos acionistas.” E garante que a “disponibilidade para corresponder às exigências da boa governance do grupo e aos desafios que o futuro reclama mantêm-se sem quaisquer reservas” (Jornal Correio da Manhã, p. 24, 10/11/2013).

“Uma auditoria independente ao Espírito Santo Internancional, pedida pelo Banco de Portugal à KPMG, que se iniciou no final do mês de novembro de 2013, e que ainda não foi entregue ao regulador, reacendeu as tensões dentro da instituição financeira. Apesar da carta de 11 de novembro – que, teoricamente, selou a paz entre Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi e pôs fim ao episódio do “golpe de estado – “as animosidades continuam e os possíveis resultados da auditoria (...) estão a ser utilizados dentro do grupo pelas diferentes fações (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 23, 6/02/2014).

“O presidente do Banco Espírito Santo de Investimento (BESI) confirmou ontem a rutura total com o seu primo Ricardo Salgado ao anunciar que vai desenvolver uma carreira bancária autónoma no BESI, separando esta instituição do Banco Espírito Santo (BES). Numa declaração divulgada pouco depois de o BES ter anunciado a criação de um “Conselho

Estratégico” para onde transitariam todos os elementos da família Espírito Santo com assento na administração do BES, José Maria Ricciardi diz que a sua idoneidade como banqueiro é reconhecida pela Entidade de Supervisão, o seu mandato é válido e vai realizar um “aumento de capital de significativa envergadura” para reforçar a implementação da instituição” (Jornal Correio da Manhã, p. 4, 21/06/2014).

“Em apenas três sessões, o BES e a casa-mãe Espírito Santo Financial Group (ESFG) perderam em Bolsa quase mil milhões de euros. O mercado e os investidores não estão contentes com o nome de Amílcar Moraes Pires para suceder Ricardo Salgado, o que reforça a ideia de que o administrador financeiro pode não ser o nome escolhido na Assembleia Geral marcada para dia 31 de julho. Entretanto, um comunicado divulgado ontem pela ESFG confirma a saída de José Maria Ricciardi de todos os cargos que ocupava no grupo (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 31, 25/06/2014).

“O BES, ainda liderado por Ricardo Salgado, veio ontem a público assumir que não autoriza a separação do BESI, banco de investimento que tem servido de charneira a José Maria Ricciardi na luta com o primo. Perante as movimentações, o BES emitiu um comunicado ao mercado onde diz claramente que “não está a apreciar nenhuma operação de alteração da estrutura acionista o do capital do BESI”. E enfatiza que o banco de

	<p>Ricciardi está sob a sua alçada, instituição de que “detém 100% do capital” (Jornal Correio da Manhã, p. 29, 26/06/2014).</p> <p>“O presidente do Banco Espírito Santo de Investimento (BESI) já tem garantido o dinheiro para o “significativo aumento de capital” que a instituição irá realizar. (...) deste 2013 que José Maria Ricciardi prepara a autonomização do BESI em relação ao Grupo Espírito Santo (GES). Esta intenção foi reforçada após a reunião de novembro que juntou a cúpula do grupo e na qual Ricciardi votou contra a continuação de Ricardo Salgado à frente do BES. Deste então, Ricciardi tem-se multiplicado em viagens pelo Mundo e em contactos com possíveis investidores, de modo a autonomizar o projeto BESI” (Jornal Correio da Manhã, p. 34, 22/06/2014).</p>
<p><b>Início dos Prejuízos.</b></p>	<p>“Nos dias conturbados que o BES enfrenta – aos prejuízos elevados somam-se os processos judiciais e a tensão em Angola (...)” (Revista Exame, p. 44, Dezembro 2013).</p> <p>“A sua posição ficou em causa nos dias conturbados que o BES enfrenta. Aos prejuízos somam-se processos judiciais e tensão em Angola, levando à abertura da sucessão de Ricardo Salgado – que durante anos foi tema tabu e cujo mandato termina em 2015. A contestação tem sido liderada pelo seu primo, José Maria Ricciardi” (Revista Exame, p.45, Dezembro</p>

	<p>2013).</p> <p>“As últimas notícias – desvio de dinheiro no BES Angola e ocultação de prejuízos no Luxemburgo – impedem Salgado de se manter na liderança do Grupo” (Revista Exame, p.32, Julho 2014).</p> <p>“O BES de Ricardo Salgado (...) viu os lucros do primeiro semestre de 2012 transformarem-se em prejuízos de 237,4 milhões nos primeiros seis meses de 2013. Também aqui as imparidades de crédito motivaram o registo de 492,2 milhões na atividade domestica” (Jornal Correio da Manhã, p. 24, 1/08/2013).</p> <p>“O BES de Ricardo Salgado foi o segundo banco com mais prejuízo, registando um resultado líquido negativo de 381 milhões de euros até setembro. (...) No BES saíram 121 funcionários (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 19, 5/11/2013).</p> <p>“A Espírito Santo Financial Group (ESFG), a holding da família Espírito Santo que funciona como a casa-mãe do BES, registou um prejuízo de 107, 5 milhões de euros nos primeiros nove meses do ano. O grupo foi pressionado pelo fraco desempenho do banco liderado por Ricardo Salgado, que arrastou a ESFG para resultados negativos. Agora, a holding que junta cada um dos ramos da família e congrega os diversos negócios do grupo, da atividade seguradora aos investimentos em Angola e no Dubai, justifica as perdas com a forte pressão a que o BES foi</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

sujeito (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 21, 19/11/2013).

“No caso do BES, o resultado líquido negativo de 517,6 milhões obtidos em 2013 é um montante recorde, penalizado pelas elevadas provisões que o banco contabilizou para salvaguardar negócios demasiados arriscados. O Banco de Ricardo Salgado registou nas contas potenciais perdas na ordem de 1423 milhões de euros” (Jornal Correio da Manhã, p. 4, 14/02/2014).

“O Banco Espírito Santo (BES) deverá ter registado um prejuízo de cerca de um milhão de euros por dia nos primeiros seis meses deste ano” (Jornal Correio da Manhã, p. 6, 23/07/2014).

“O número assume dimensões quase astronómicas: até junho, o BES registou prejuízos no montante total de 3,5 mil milhões de euros. As contas revelam quebras nas regras de atribuição de crédito a empresas do grupo que fizeram deslizar a exposição direta do banco às empresas da família ES para 1572 milhões de euros e catapultaram as provisões registadas pela instituição para um total de 4,253 mil milhões de euros. Vítor Bento diz que a nova gestão já está a trabalhar num plano de recapitalização e que vai ser necessário um aumento de capital que contemple uma “almofada de precaução. Pior: em Junho houve operações de crédito à holding da família no valor de 120 milhões que não foram alvo de análise nem tiveram aprovação prévia



“pelos órgãos do banco com competência para aprovar este tipo de operações. O BES coloca os holofotes sobre Ricardo Salgado ao dizer que só recentemente “tomou conhecimento da existência de duas cartas emitidas pelo BES a beneficiários de entidades creadoras da Espírito Santo Internacional, cuja aprovação não havia sido realizada de acordo com os procedimentos internos instituídos pelo banco, nem constava nos registos contabilísticos” (Jornal Correio da Manhã, p. 6, 31/07/2014).

“Reforço de provisões, diminuição das receitas e menos lucros vindos do exterior. Estes foram os principais fatores a contribuir para que o BES tenha registado, nos primeiros nove meses de 2013, um prejuízo de 381 milhões de euros (...). Ricardo Salgado assumiu, na conferência de imprensa de sexta-feira, que ainda se vão seguir “um trimestre ou outro” de maus resultados mas disse que a gestão conta” que em 2014 seja um ano de viragem” (Diário Económico, p. 32, 28/10/2013).

“O Espírito Santo Financial Group (ESFG) encerrou o ano de 2013 com um prejuízo recorde de 864 milhões de euros, contra um lucro de 313 milhões no exercício anterior (...). Este prejuízo deveu-se à provisão especial de 700 milhões de euros que o grupo teve de registar para acautelar o risco de incumprimento nas emissões de papel comercial da Espírito Santo Internacional que foram colocadas junto de clientes de retalho do

	<p>BES” (Diário Económico, p. 3, 29/04/2014).</p> <p>“Alegado conluio e participação em atividades ilícitas” na operação do banco da Florida, “alegadas violações da lei espanhola de branqueamento de capitais” ou necessidade de “revisão de procedimentos” na prevenção do branqueamento de capitais na sucursal do BES em Londres, são várias as ações judiciais que envolvem o grupo BES e de que se dá conta no prospeto” (Diário Económico, p. 4, 22/05/2014).</p> <p>“Nos últimos três meses, a estratégia tem sido vender: reduziram quase a zero a participação na EDP, saíram do brasileiro Bradesco, venderam 24% do BES Angola, desfizeram-se da participação que detinham no dinamarquês Saxo Bank. O dinheiro arrecadado tem servido para amortizar dívida, cobrir prejuízos decorrentes dos créditos de má qualidade e resolver um problema criado pelo uso abusivo de fundos para financiar o GES” (Revista Exame, p.37, Julho 2014).</p>
<p><b>Ricardo Salgado: poderoso, líder destrutivo, calculista, manipulador e detido por fraude fiscal e branqueamento de capitais.</b></p>	<p>“Ricardo Salgado – (...) É presidente executivo do Banco Espírito Santo (BES) e lidera a área financeira do Grupo Espírito Santo (GES). Através do GES, dos seus ativos fazem parte o BES, a companhia de seguros Tranquilidade e a área financeira do grupo, que engloba negócios em Portugal, América do Sul e África (...). Encabeça um dos quatro principais ramos da família, tendo assento no conselho superior do</p>

grupo”. (Revista Exame, p.45, Dezembro 2013).

“(…) Salgado, segundo o contabilista da ESI, sabia que as contas da holding estavam a ser maquilhadas desde 2008” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).

“Os detonadores desta guerra foram os estilhaços da crise financeira que puseram a nu as fragilidades da gestão de Ricardo Salgado (...). Deste 2008, foi preciso aumentar o capital três vezes – no montante de 3,255 mil milhões de euros – e arrumar a casa” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).

“ Banqueiro Líder – Ricardo Salgado. (...) um poder que foi crescendo nos últimos anos graças ao reconhecimento da sua competência dentro da família. Ouvido, respeitado, temido, Salgado é um líder nato. Economista, foi essencial na reestruturação do GES a partir do estrangeiro. Regressa a Portugal em 1986, e em 1991, após a reprivatização do banco, assume a presidência. Teve a missão de ajudar a reerguer o império da família e conseguiu. Aos 70 anos, com a crise a fragilizar o BES e o grupo mergulhado em escândalos, Salgado deixa a presidência do banco (...)” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).

“A sucessão no BES e a nova gestão do grupo vai definir-se nos meses da silly season. (...) Ricardo Salgado vai renunciar à presidência do BES (...). Os últimos escândalos em participadas do BES e empresas do GES aceleraram o

processo, e Salgado, dada a sua responsabilidade em todas elas, ficará fora da gestão executiva” (Revista Exame, p.34, Julho 2014).

“O contabilista da ESI, Machado da Cruz, foi responsabilizado por Ricardo Salgado pelo descalabro das contas e demitiu-se. Salgado, que até final de 2013 era presidente da ESI, admitiu que houve negligência por parte da gestão do GES, demasiado ocupada com o BES. (...) Machado da Cruz admite que as contas estavam a ser manipuladas desde 2008, ano em que a ESI começou a dar prejuízo. O contabilista ainda confessou que Salgado sabia de tudo – ele é o diretor financeiro do GES, José Castella” (Revista Exame, p. 38, Julho 2014).

“O Grupo Espírito Santo implodiu com a divisão do BES em banco bom e banco mau, numa derrocada que ninguém pensava possível. E as investigações na Justiça levaram mesmo Ricardo Salgado a ser detido no final de julho (...)” (Revista Exame, p. 14, Setembro 2014).

“As autoridades do Luxemburgo abriram três inquéritos a sociedades do Grupo Espírito Santo, de forma a investigar irregularidades detetadas na Espírito Santo Internancional (ESI). (...) O líder do BES, Ricardo Salgado, assumiu responsabilidade, mas justificou os problemas com negligências do responsável da contabilidade (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 22, 3/06/2014).

“Ricardo Salgado comunicou ontem ao governador do Banco de Portugal a sua renúncia às funções de presidente executivo do Banco Espírito Santo (BES) (...). A saída de Ricardo Salgado é o corolário do processo de reestruturação do Grupo Espírito Santo (GES), acelerado pelas várias fiscalizações realizadas pelo Banco de Portugal, que revelaram “graves irregularidades” no setor não financeiro do grupo. Estas irregularidades destaparam um buraco de 700 milhões de euros na holding Espírito Santo Internacional (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 8, 20/06/2014).

“O ex-líder do BES foi ontem detido no âmbito da investigação ao caso Monte Branco. O antigo banqueiro foi ouvido durante quase sete horas por causa do negócio da venda da ESCOM. Ricardo Salgado saiu em liberdade, mas sem passaporte, e sujeito a uma caução de três milhões de euros. A venda da ESCOM a uma offshore ligada a Álvaro Sobrinho, a Newbrok, é a teia de transações financeiras analisadas à lupa pelo Ministério Público. As verbas partiram do BES Angola, banco então liderado por Sobrinho, e tiveram como destino contas de Salgado e de Amílcar Moraes Pires, ex- administrador financeiro do BES. (...) às contas de Salgado terão chegado 11 milhões de dólares (8,1 milhões de euros) por via de José Guilherme – empresário do setor da construção que terá servido apenas como ponto de passagem do dinheiro – e quatro milhões de euros por via de uma sociedade do GES. Para a

Allanite, offshore que terá como beneficiário Morais Pires, terão seguido outros 13,5 milhões de dólares (10 milhões de euros). A investigação tenta agora averiguar se houve ganhos pessoais com o negócio. Ricardo Salgado foi ontem detido (...). Foi depois conduzido ao Tribunal Central de Instrução Criminal, onde foi inquirido pelo juiz Carlos Alexandre por suspeitas de burla, abuso de confiança, falsificação e branqueamento de capitais” (Jornal Correio da Manhã, p. 4 e 5, 25/07/2014).

“O antigo presidente executivo do BES e ex-líder do GES tem boa parte do dinheiro de que dispõe em Singapura, longe da alçada das autoridades portuguesas. Em 2011, o ex-banqueiro possuía 30 milhões de euros em contas por si controladas naquela península do sudoeste asiático (...). O antigo banqueiro tem desta forma as contas salvaguardadas de eventuais ações de arresto de bens motivadas por processos judiciais que possam surgir em Portugal, decorrentes da sua gestão à frente do banco e do grupo familiar. E escapa, no imediato, à determinação do Banco de Portugal, que com congelou todas as contas bancárias de antigos gestores do banco, familiares e acionistas (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 6, 07/08/2014).

“Já fomos nacionalizados uma vez, em 1975, e não queremos ser outra vez. O banco é suficientemente forte para seguir o seu caminho em frente sem recorrer ao Estado. Há capital

disponível para fazer os reforços sem usar o dinheiro do Estado e sem contribuir para o aumento da dívida do Estado. No Brasil estamos no período de Carnaval e de férias e ele (Ricardo Abecassis ES Silva) pode andar distraído em relação à necessidade de reforçar capital” Palavras de Ricardo Salgado. (Diário Económico, p. 6, 14/02/2014).

“Embora Salgado tenha procurado sair noutras circunstâncias, os sucessivos “casos” ao longo dos últimos anos tornaram este desfecho inevitável: as notícias sobre uma alegada comissão de 8.5 milhões de euros (que Salgado desmentiu); a provisão especial de 700 milhões de euros que o grupo teve de reconhecer para acautelar o reembolso do papel comercial da ES Internacional vendido a clientes de retalho do BES; o “buraco” de 4,2 mil milhões de euros no BES Angola, durante a gestão de Álvaro Sobrinho (...); e, o que terá sido a gota de água, o passivo não reconhecimento de 1.3 mil milhões de euros na ESI, com embaraçosas declarações contraditórias de Salgado e do contabilista” (Diário Económico, p. 4, 20/06/2014).

“O ex-presidente do BES, que foi ontem de manhã detido para interrogatório no Tribunal Central de Instrução Criminal, saiu sob caução de três milhões de euros. (...) A Procuraria Geral da República deu conta que foram obtidos elementos de prova por via da cooperação judiciária internacional no âmbito da investigação “Monte

Branco” que alegadamente envolve a maior rede de fraude fiscal e de branqueamento de capitais detetada em Portugal. Suspeitas de crimes: branqueamento de capitais com moldura penal até 12 anos de prisão. Falsificação, cujo crime é punido até cinco anos de prisão. Abuso de confiança punível de um a oito anos de prisão se a coisa móvel é de valor consideravelmente alto. Burla é um crime punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa (...)” (Diário Económico, p. 4, 25/07/2014).

“Ricardo Salgado assume-se como responsável mas envolve todos os gestores da família. E o contabilista. A responsabilidade foi já assumida pelo contabilista, que se demitiu; houve negligência e não dolo; Salgado não sabia de nada porque andava focado no banco e não no grupo; os administradores são responsáveis – mas todos não apenas Salgado. Estas explicações foram dadas ontem por Ricardo Salgado em entrevista (...). Ricardo Salgado diz: “Eu assumo que também sou responsável”. Nos cometemos erros, todos nós, cometemos erros, mas erros provocados pela estrutura e organização no topo” diz Salgado (Jornal Expresso, p. 13, 23/06/2014).

“Ricardo Salgado sabia. A declaração é de Francisco Machado da Cruz, o contabilista que Ricardo Salgado, presidente do BES e líder do GES, aponta como o responsável pelo desvio de 1,3 mil milhões no passivo da Espírito Santo Internacional, holding que controla os negócios



financeiros e não financeiros da família. Machado da Cruz relata (...) que Ricardo Salgado sabia deste 2008 que as contas não refletiam a verdade financeira da ESI. Machado da Cruz diz que se reunia diretamente com Salgado e que era com ele, e com o seu superior direto, José Castella (controller financeiro do GES), que aprovava as contas antes de serem mostradas aos outros administradores. Mas assume a responsabilidade de total do que se passou afirmando que a sua equipa não sabia de nada. Em recente entrevista (...), Ricardo Salgado atribui todas as culpas a Machado da Cruz. Assegurou que tinham sido apanhados desprevenidos, que ninguém da administração do GES tinha conhecimento, que ninguém lhe tinha dito que era preciso consolidar as contas” (Jornal Expresso, p. 8, 13/06/2014).

“ O GES (...) está a ruir. A renúncia de Ricardo Salgado da presidência do BES, 23 anos depois de ter assumido a liderança, é mais um sinal de que nada voltará a ser como era até 2013” (Jornal Expresso, 8, 13/06/2014).

“Ricardo Salgado em declarações ao Expresso a 20 de Julho de 1991: “Quando os interesses da família se sobrepõem aos dos negócios, é o desmoronamento” (Jornal Expresso, 18/06/2014).

**Corrupção, irregularidades.**

“(…) graves falhas de gestão no BES Angola e na Espírito Santo Internacional (ESI), holding que controla as áreas financeira (BES) e não financeira e que é a estrutura de topo do império Espírito Santo. Casos que poderão, inclusive, dar origem a processos judiciais. Em causa no BES (…) estão empréstimos de 5,7 mil milhões de dólares concedidos em Angola cujo o rasto se perdeu. Quanto à holding luxemburguesa, trata-se da ocultação de prejuízos de, pelo menos, 1,3 mil milhões de euros, o que terá acontecido desde 2008” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).

“O Banco de Portugal (BDP) tem acompanhado a par e passo o que se passa dentro do BES e, por arrastamento, dentro do GES, que o controla. O regulador, liderado por Carlos Costa, pediu mesmo auditorias externas a empresas do grupo sediadas no Luxemburgo, como é o caso da Espírito Santo Internacional (ESI) (...). O que fez soar as campanhas foi a excessiva exposição do BES ao financiamento do grupo. Havia razões para alarmismos – a auditoria à ESI detectou irregularidades nas contas: um buraco de 1,3 mil milhões de euros” (Revista Exame, p. 38, Julho 2014).

“Angola tinha tudo para ser o “El Dourado” do BES. Acabou por ser quase a sua morte. Uma gestão irresponsável, uma política de crédito (...) irresponsável, uma administração ausente e um controlo acionista que não existiu ou compactou

com o caos. O resultado: 5,7 mil milhões de dólares de crédito concedido não se sabe bem ou para que finalidade e uma garatina do Banco Nacional de Angola e do governo angolano no total de cinco mil milhões de dólares. (...) perda do banco em Angola por parte do GES, que através do banco controlava 55,71% do capital do BESA” (Revista Exame, p. 40, Julho 2014).

“Rui Guerra, que foi administrador do banco ainda durante a gestão de Álvaro Sobrinho, desvendou tudo perante uma assembleia geral extraordinária que decorreu em duas partes, em Angola, na sede do BESA. (...) os acionistas foram confrontados com um cenário pouco simpático de créditos concedidos de forma discricionária, inexistência de garantias adequadas, beneficiários de empréstimos desconhecidos, dossiês de crédito sem informação, levantamentos em numerário de centenas de milhões de dólares e aprovação do financiamento apenas pelo presidente executivo a empresas ligadas a ele mesmo” (Revista Exame, p. 40, Julho 2014).

“Rui Guerra começou a reunião por identificar um grupo de cinco empresas, que classificou como “clientes da administração identificados”, que, no seu total, receberam direta ou indirectamente 1624 milhões de dólares. As cinco empresas, Socidesa – Sociedade de Desenvolvimento de Angola, Govest Empreendimentos, Saimo, Vaningo e Cross Fund

(...). Empresas que estariam directa ou indirectamente ligadas a Álvaro Sobrinho. Foi possível apurar que parte deste dinheiro não foi utilizado para qualquer atividade produtiva (...)” (Revista Exame, p. 41, Julho 2014).

“Rui Guerra disse que tinha detalhes e comprovativos de todos estes movimentos e que Álvaro Sobrinho e membros da sua família tinham sido os principais beneficiários destes movimentos” (Revista Exame, p. 41, Julho 2014).

“O BESA não tinha um conselho de crédito. As propostas eram efetuadas pelas áreas comerciais seguidas da análise da área de risco e terminando com a aprovação pela comissão executiva ou por dois administradores”. Só que o Ex-CEO lembrou, na reunião, que esteve muitas vezes na administração do BESA sem a presença de outros administradores e por isso tinha que assinar sozinho operações de crédito” (Revista Exame, p. 41, 42, Julho 2014).

“O ex-CEO do BESA acabou por reconhecer que errou, mas frisou sempre que nunca teve um conselho de administração que o questionasse e que “ quando alguém não é questionado tende a pensar que está a fazer tudo bem” (Revista Exame, p. 42, Julho 2014).

“Os problemas descritos pela atual administração continuaram pela área do imobiliário. Um dos casos mais caricato é o de quatro apartamentos comprados pelo banco nas Torres da Escom, em

Luanda. O valor de aquisição foi de 46 milhões de dólares e a compra foi feita sem que exista no banco um contrato ou registo da operação (...)” (Revista Exame, p. 42, Julho 2014).

“O presidente executivo do BES Investimento (BESI), José Maria Ricciardi, foi constituído arguido no âmbito do processo que investiga as privatizações da EDP e da REN. O banqueiro é suspeito de tráfico de influências e de fraude fiscal, sabe o CM. O Banqueiro foi confrontado com as escutas realizadas pela investigação no período que antecedeu à venda de 21,35% da EDP à China Three Georges e de 40 % do capital da REN à Oman Oil e à State Grid. As conversas que o banqueiro teve com o primeiro-ministro Passos Coelho estão no centro das suspeitas do Ministério Público, que considera uma tentativa de tráfico de influências. (...) As escutas em causa mostram que (...) o primeiro-ministro recusou interceder a favor dos concorrentes assessorados pelo BESI, remetendo a decisão para o conselho de ministros. (...) O banqueiro garantiu que todas as conversas que teve com o chefe do Executivo formam no sentido de protestar contra a contratação de Perella, sem concurso público, para apoiar o Estado no processo de privatizações” (Jornal Correio da Manhã, p. 24, 26/03/2013).

“(...) José Maria Ricciardi fez três correções às declarações de IRS, num montante que totaliza mais de 1,5 milhões de euros. (...) O banqueiro

entregou alterações às declarações de rendimentos relativas aos anos de 2009, 2010 e 2011” (Jornal Correio da Manhã, p. 21, 16/04/2013).

“O prospeto de aumento de capital (mil milhões de euros) do BES revela um conjunto de erros graves na Espírito Santo Internacional (ESI) que podem afetar negativamente o valor das ações e a reputação do próprio banco. Uma auditoria independente relevou várias irregularidades nas contas da ESI e conclui que a “sociedade apresenta uma situação financeira grave”. A ESI era presidida pelo comandante Ricciardi e tinha como administradores, entre outros, Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi. A ESI tinha, a 19 de Maio, por reembolsar cerca de mil milhões de euros de dívida emitida” (Jornal Correio da Manhã, p. 10, 22/05/2014).

“A Espírito Santo Internacional (ESI), principal holding do GES, apresenta “irregularidades nas suas contas” e está numa “situação financeira grave”. Esta informação resulta da auditoria efetuada a pedido do Banco de Portugal e consta no prospeto do aumento de capital que o Banco Espírito Santo (BES) está a realizar” (Jornal Correio da Manhã, p. 23, 11/06/2014).

“A casa-mãe do BES, Espírito Santo Financial Group (ESFG), viu a Moody’s cortar-lhe a avaliação para oito níveis abaixo de “lixo” e três acima do incumprimento por causa da “falta de

transparência” em torno da situação financeira do GES” (Jornal Correio da Manhã, p. 19, 10/07/2014).

“A Comissão do Mercado de Valores Imobiliários (CMVM) está a investigar transações suspeitas efetuadas desde que se iniciou a crise em torno do Grupo Espírito Santo (GES) e que acabou por penalizar as ações do BES. O regulador está analisar indícios de utilização de informação privilegiada que, em última análise, serão enviados ao Ministério Público. O CM sabe que uma das operações que estão a ser analisadas com detalhe é a alienação – em Maio e antes do aumento de capital que abriu portas à fuga da maioria acionista do seio da família Espírito Santo -, de mais de 35 milhões de ações pelo Credit Agrícola, um ex-aliado do BES, com elevadas mais valias” (Jornal Correio da Manhã, p. 8, 17/07/2014).

“O BES concedeu créditos superiores a 10,7 milhões de euros a administradores da Espírito Santo Financial Group (ESFG), a holding que controla a área financeira no GES e que já pediu a proteção contra os credores no Luxemburgo. A concessão dos créditos aos administradores da ESFG, sociedade que concentra a posição de 20,1% que a família Espírito Santo detém no capital social do BES, é referida, de forma discreta nas contas de 2007 do BES. Através do relatório e contas desse ano do banco, constata-se que “em 31 de dezembro de 2008 o valor dos

créditos concedidos pelo Grupo aos administradores da ESFG que não são cumulativamente administrados pelo BES ascendia a 6520 milhares de euros”. Um anos depois, segundo esse documento, o valor dos empréstimos ultrapassava 10,7 milhões de euros. Nessa altura, Ricardo Salgado ocupava cargos de liderança no BES e na ESF: no BES era vice-presidente do conselho de administração e presidente da comissão executiva; na ESFG era presidente do conselho de administração. Confrontado pelo CM com os créditos concedidos aos administradores da ESFG, os atuais responsáveis pelo BES recursaram esclarecer quem são os beneficiários desses empréstimos bancários (...)” (Jornal Correio da Manhã, p. 6, 28/07/2014).

“Existem milhares de transferências provenientes do Banco Nacional de Angola e que circulavam através do BES Londres em que o beneficiário documental da ordem de transferência não foi o beneficiário final do dinheiro que foi enviado para Portugal. A burla descobriu-se quando se cruzaram nomes dos beneficiários que constavam na ordem de transferência e os titulares efetivos dos números de IBAN (...) e se chegou à conclusão que não se tratava da mesma entidade para onde foi enviado o dinheiro”(Jornal Correio da Manhã, p. 6, 28/07/2014).

“Existem várias fraudes no BES e no Espírito Santo Financial Group e o principal objectivo do



Banco de Portugal é encontrar os culpados nas próximas duas semanas. Para já, segundo apurou o CM, há diversas “operações proibidas” que apenas têm as assinaturas de Ricardo Salgado (presidente executivo) e de Amílcar Moraes Pires (administrador financeiro e que não foram aprovadas pelos órgãos do banco que, tradicionalmente, têm de dar luz verde àquele tipo de investimentos. Nesse tipo de operações podem enquadrar-se as duas cartas emitidas pelo BES em benefício de entidades criadoras da Espírito Santo Internacional (...). Mas há outras irregularidades, como é o caso da constituição de vários “veículos financeiros” que serviram para transferir milhões de euros para sociedades da família” (Jornal Correio da Manhã, p. 6, 01/08/2014).

“O Banco de Portugal ordenou o congelamento de pagamentos pelo BES a empresas do Grupo Espírito Santo (GES), muitas delas insolventes. O CM sabe que o regulador suspeita da intervenção de verbas do banco para empresas da família ES já após o afastamento do banqueiro dos comandos da instituição. (...) a preocupação do regulador é evitar a saída de verbas para as empresas controladas pela família – sobretudo por Ricardo Salgado – e o delapidar da instituição. As operações, sabe o CM, foram detectadas recentemente e prendem-se sobretudo com o pagamento de reembolsos. Ao que o CM apurou, as indicações do supervisor passam pelo congelamento dos reembolsos antecipados e da

recompra de créditos pelo BES, bem como pela proibição de realização de pagamentos a entidades relacionadas ou sob o controlo de entidades relacionadas. São disso exemplos a ESFG, a Espírito Santo Internacional e a Rioforte” (Jornal Correio da Manhã, p. 6, 02/08/2014).

“São 40 os nomes que constam de uma listagem que a Autoridade Tributária identificou como beneficiários de transferências bancárias no valor de milhões de euros do BES Angola. Entre eles, estão o ex-presidente do banco Álavro Sobrinho, o ex-presidente executivo da ESCOM (empresa que mediu a compra dos submarinos)” (Jornal Correio da Manhã, p. 4, 23/09/2014).

“A auditoria forense pedida pelo Banco de Portugal ao BES, em fase de conclusão pela Deloitte, apurou indícios de que elementos da família ES terão beneficiado, a título pessoal, de dinheiro desviado do banco. A auditoria revela que as operações suspeitas, realizadas através de offshores, tiveram início em 2009, bem antes dos primeiros problemas vindos a público. A Eurofin, sociedade sediada na Suíça, é o elemento central das operações financeiras suspeitas tendo sido intermediária na passagem do dinheiro do BES para as sociedades em paraísos fiscais” (Jornal Correio da Manhã, p. 24, 12/11/2014).

“Em resultado da auditoria limitada foram identificadas irregularidades materialmente relevantes nas demonstrações financeiras da ESI,

pondo em causa a completude e veracidade dos seus registos contabilísticos, e que consistem, designadamente, na não preparação de contas consolidadas, não contabilização de passivos financeiros de elevada dimensão, sobrevalorização de ativos, não reconhecimento de provisões para riscos e contingências diversas, suporte inadequado de registos contabilísticos e transações cuja forma não corresponde à respetiva substância”, revela um comunicado divulgado na noite de ontem pelo Espírito Santo Financial Group” (Diário Económico, p. 44, 30/05/2014).

“A Espírito Santo Internacional entrou em falência técnica após terem sido detetadas irregularidades graves que escondiam um passivo não-reconhecido de 1,3 milhões. A reestruturação da dívida que a ESI pretende propor deverá passar pelo prolongamento de prazos mas sem um “haircut” (Diário Económico, p. 26, 9/07/2014).

“Cartas de conforto a favor de credores da Espírito Santo Internacional, identificação de três veículos – e um quarto sobre o qual não há informação – onde estava alocada dívida do grupo, aumento das responsabilidades pelo papel comercial assumido pelos clientes de retalho e a revisão em baixa do valor de imóveis, instrumentos financeiros e outros ativos. Estas foram algumas das surpresas detetadas (...) no BES” (Diário Económico, p. 6, 1/08/2014).

“Foi para proteger o BESA destes créditos que o

	<p>Banco Nacional de Angola concedeu, no final de 2013, uma garantia até cinco mil milhões de dólares (...). Este instrumento permite tapar o eventual incumprimento dos créditos concedidos pelo BESA e evitar o contágio em Portugal” (Revista Exame, p. 42, Julho 2014).</p> <p>“Amílcar Moraes Pires, candidato à liderança do BES, e Ricardo Salgado, presidente demissionário desse banco, estarão envolvidos em pagamentos suspeitos do BES Angola (BESA) para duas contas tituladas por sociedades offshore no Credit Suisse. No total, entre o final de 2009 e Julho de 2011, o BESA transferiu 27, 3 milhões de dólares para as contas da Savoices e da Allanite, ambas identificadas na investigação ao caso Monte Branco. Entre o final de 2009 e Julho de 2011, o BESA fez 12 transferências para as contas da Savoices e da Allanite no Credit Suisse: a Savoices, que estará ligada a Ricardo Salgado, recebeu 13, 8 milhões de dólares; já a Allanite, da qual Amílcar Moraes Pires será um dos beneficiários, acolheu um valor na ordem dos 13,5 milhões de dólares” (Jornal Correio da Manhã, p. 24, 29/06/2014)</p>
<p><b>Morte do BES, do Grupo Espírito Santo e aparecimento do Novo Banco.</b></p>	<p>“O Grupo Espírito Santo (GES) reconstruído no pós 25 de Abril está a desmornar-se. Enfrenta dificuldades financeiras e investigações judiciais” (Revista Exame, p.32, Julho 2014).</p> <p>“Foi obrigado a vender empresas para se financiar, está sob vigilância apertada dos</p>

reguladores, é alvo de investigações judiciais em Portugal e no Luxemburgo, onde está a cabeça do grupo, e teve de fazer um novo aumento de capital de 1,045 mil milhões de euros no BES. Ricardo Salgado é pressionado a sair e vai renunciar à presidência do banco. Os acionistas de referência, o Espírito Santo Financial Group (ESFG), holding que concentra negócios financeiros da família, e os franceses Crédit Agricole (CA), reduziram o peso no BES e acabaram com a blindagem que lhes dava o controlo através de uma parceria, criada há décadas” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).

“Encurralado por uma crise de financiamento do país e por um excessivo endividamento das empresas do grupo, o BES ficou vulnerável. Face a esta situação, o banco recorreu aos acionistas e clientes para se financiar e evitar, assim o recurso a dinheiros públicos” (Revista Exame, p.34, Julho 2014).

“Os acontecimentos derraparam e a 3 de Agosto o banco liderado por Ricardo Salgado durante mais de 22 anos foi intervencionado à luz das novas regras europeias, separando os ativos do banco e do grupo, penalizando os acionistas e afastando do “banco bom” o nome que durante 150 anos fez do Grupo Espírito Santo uma referência” (Revista Exame, p. 48, Outubro 2014).

“As sociedades que controlavam o BES entraram em descontrolo e insuficiência de liquidez e de

capital. Ruiu tudo. Nem mesmo as tentativas de remendos evitaram o colapso. As áreas financeira e não financeira – Espírito Santo Financial Group (ESFG) e Rio Forte, respectivamente, e a holding que as controlava, a Espírito Santo Internacional (ESI) - entraram em processo de insolvência por decisão do Tribunal do Comércio Luxemburguês. Tal como a EDFIL- Espírito Santo financière” (Revista Exame, p. 79, Novembro 2014).

“A data 10 de Julho de 2014 vai ficar na história da Banco Nacional como o dia em que o BES abalou os mercados europeus. O risco em torno das empresas da família Espírito Santo atirou o banco para quedas expressivas, que arrastaram as praças europeias para terreno negativo. A maior dúvida dos investidores está no montante da exposição do banco à dívida do Grupo Espírito Santo (GES), um trabalho que o BES estava a preparar à hora de fecho desta edição” (Jornal Correio da Manhã, p. 4, 11/07/2014).

“Ontem, a família Espírito Santo decidiu avançar com o processo de falência controlada da empresa no Luxemburgo, reconhecendo que a “ESI não está em condições de cumprir as suas obrigações, devido à maturidade de uma parte significativa da sua dívida. A ESI representa a empresa de topo do GES e está em falência técnica desde que foram reconhecidos irregularidades contabilísticas graves, nomeadamente dívida não contabilizada de 1,2 mil milhões de euros. “A ESI acredita que o regime de gestão controlada

permitirá defender os interesses dos credores de forma transparente e ordenada sob o controlo dos tribunais , permitindo em particular um processo de gestão do valor dos ativos para os credores mais adequado do que uma liquidação rápida e massificada” explica” (Jornal Correio da Manhã, p. 8, 19/07/2014).

“O Governo vai injetar dinheiro no BES para evitar riscos sistémicos. O financiamento não será feito de forma direta, mas através de um fundo de resolução composto pelos restantes banqueiros, com recurso à linha de recapitalização da troika. Numa primeira fase, haverá uma separação entre o banco e os ativos tóxicos decorrentes da anterior gestão executiva, liderada por Ricardo Salgado, através da criação de um banco mau. Além disso, a instituição passará a ter um acionista único: o fundo de resolução, entidade criada há cerca de um ano no âmbito do mecanismo europeu de resolução e que é composta pelos bancos que constituem o sistema bancário nacional ”(Jornal Correio da Manhã, p. 6, 03/08/2014).

“Em 48 horas, o Banco de Portugal (BDP) separou ativos bons do BES dos problemáticos para resolver o “risco sistémico” da instituição. Hoje, o nome Espírito Santo, associado a um banco, cai por terra – e os depósitos, clientes, créditos, agências e trabalhadores ganham nova cara numa instituição recapitalizada sob o nome de Novo Banco. Todos os ativos tóxicos que

integravam a instituição, nomeadamente os negócios relacionados com a família ES, as filiais bancárias problemáticas – como por exemplo, O ES Privée, o BES Angola, o banco no Panamá, e outros – são colocados no chamado “banco mau”, que assumirá a antiga designação de BES” (Jornal Correio da Manhã, p. 4, 04/08/2014).

“Terminou finalmente a incerteza. O BES vai receber 4,9 mil milhões – via fundo de resolução – e será dividido em duas unidades: o banco normal e um “bad bank”. O primeiro passo do processo é a separação em dois do que é atualmente o BES. Para um lado vai a parte boa do banco, e essa instituição chamar-se-á, provisoriamente Novo Banco” (Diário Económico, p. 4, 4/08/2014).

“A sessão de sexta-feira, a última em que o BES negociou em bolsa, até começou relativamente calma para as ações do banco. Às 15:04 horas, as ações começam a cair a pique, num movimento bola de neve. Parecia até que alguém sabia (...) que o banco caminhava para a falência. E se alguém efetivamente sabia, e tirou partido dessa informação, não publica, para sair a tempo do banco? É isso que a CMVM está a tentar apurar. Carlos Costa, Governador do Banco de Portugal, explicou no domingo à noite que o BCE havia decidido, a 1 de Agosto, cortar o acesso do BES à sua liquidez. O que se suspeita é que tenha sido essa informação a dar, aos acionistas que dela tiveram conhecimento a confirmação final de que



	<p>o BES dificilmente escaparia a uma intervenção ou a uma falência. Nesse momento, foi como uma fuga de um prédio a arder, com esses investidores atropelando-se para sair, o que contagiou outros que, ainda que não sabendo o que se passava, tomaram a decisão de sair, mesmo perdendo dinheiro face ao que haviam investido” (Diário Económico, p. 26, 6/08/2014).</p>
<p><b>Afastamento da família Espírito Santo dos negócios do GES.</b></p>	<p>“O GES está em profunda reestruturação: as áreas financeiras e não financeira estarão, no futuro, mais separadas e haverá uma gestão mais profissionalizada, ou seja, menos gestores com apelido Espírito Santo” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).</p> <p>“Quase quatro décadas depois da nacionalização do Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, a 12 de Março de 1975, e das detenções de membros da família, este, seguramente, o pior momento que o grupo vive” (Revista Exame, p.33, Julho 2014).</p> <p>“Mas agora a ordem é para vender ativos. O plano enquadra-se na reorganização do grupo, que vai obrigar a família abdicar de vários negócios – ou pelo menos a abrir o seu capital, podendo perder o controlo – fora da área financeira. Foi o que já aconteceu por exemplo com o Espírito Santo Saúde (...)” (Revista Exame, p. 44, Julho 2014).</p> <p>“O presidente do Banco Espírito Santo Investimento (BESI), que anunciou a intenção de</p>

separar o banco do universo do grupo liderado por Ricardo Salgado, disse ontem que a maioria da família Espírito Santo (...) queria que fosse ele o próximo presidente do BES. Num comunicado divulgado a meio da tarde, José Maria Ricciardi, refere que não aceitou a nomeação porque não existiu unanimidade em relação ao seu nome. (...) Na reunião do Conselho Superior de 8 de Junho foi Ricciardi que avançou com a proposta do seu nome para a presidência do setor financeiro do GES. A seu favor tinha um pré-acordo com cinco ramos da família Espírito Santo (Ricciardi, Moniz Galvão e Mosqueria do Amaral). Mas, no dia da votação, o ramo Moniz Galvão e Pedro Mosqueria do Amaral mostraram-se fortemente desagradados com o rumo dos acontecimentos e optaram por reforçar a sua solidariedade com Ricardo Salgado, votando contra a nomeação de Ricciardi, e aceitando a solução Moraes Pires. Na declaração de ontem, Ricciardi reafirma:” Tendo prevalecido um projeto alternativo para o qual não fui chamado a intervir, não se justifica que continue a participar nos órgãos sociais das empresas do Grupo, mas impoe-se sim que me dedique em exclusivo ao programa de futuro traçado pelo BESI, que já mereceu a adesão de princípio do Banco de Portugal”. Segundo apurou o Correio da manha junto de fonte oficial do BES “ o banco, como acionista maioritário do BESI ainda não deu luz verde a qualquer tipo de aumento de capital”, nem concorda com o modelo apresentado para a operação, o que, para já, inviabiliza o projeto de crescimento anunciado

	<p>por Jose Maria Ricciardi” (Jornal Correio da Manhã, p. 28, 24/06/2014).</p> <p>“Entretanto, o BES é, cada vez mais, Espírito Santo apenas de nome. (...) O ESFG já só controla 20%do capital do BES, uma vez que o banco japonês Nomura terá exigido ações representativas de 5% do capital do banco, que foram entregues pela família em garantia por um financiamento para o recente aumento de capital. Perante a forte queda das ações (...), os japoneses terão exigido a execução da garantia ” (Diário Económico, p. 28, 14/07/2014).</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------